

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

COMPARACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CON EL PERFIL DE LOS  
ESTUDIANTES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD

ESTUDIO DE CASOS COMPARATIVO REALIZADO ENTRE EL  
PERFIL DE 10 EMPRESAS Y EL DE LOS ESTUDIANTES EGRESADOS  
EN MAYO DEL 2010 DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA MENCIÓN  
ORGANIZACIONAL DE LA PUCE QUITO

MARÍA JOSÉ CORNEJO ESPINOZA  
IVONNE ALEXANDRA RUIZ ORTEGA

DIRECTORA: PSIC. LUCÍA GONZÁLEZ S.

QUITO, 2012

## **ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS**

### **Agradecimientos:**

A Dios por dar sentido a mi vida y ser mi fortaleza todo el tiempo.

A Guido por su amor y compañía durante la labor de esta disertación.

A Alexandra mi amiga y compañera en esta disertación.

A Lucía por su guía y asesoramiento profesional para la consecución de este trabajo.

A mis amigos y compañeros egresados en mayo 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE por brindarme de su tiempo y de información muy valiosa en la ejecución de este trabajo.

A las diez empresas que nos abrieron sus puertas para la aplicación de esta disertación.

### **Dedicatoria:**

La presente disertación la dedico a mi esposo, a mis padres y hermanos, quienes continuamente estuvieron dándome confianza, apoyo, amor, palabras de ánimo y aliento para lograr mi meta.

## **Agradecimientos**

A Dios por la sabiduría y fortaleza que me brindó al realizar la tesis, y la iluminación  
que me dio al terminarla.

A mis padres que me apoyaron en el lapso de toda mi carrera y me dieron la fortaleza y  
consejos para seguir adelante y conseguir mi meta.

A mis hermanos quienes fueron un ejemplo de dedicación y consecución de metas.

A Andrés quien con su apoyo me ayudó a seguir en cada paso de este gran reto.

A María José mi amiga con quien comenzamos un desafío y hoy lo cumplimos.

A Lucia quien me brindó todo el asesoramiento para terminar con éxito esta disertación.

A mis compañeros de curso quienes con su disponibilidad de tiempo fueron un  
indispensables para cumplir el objetivo de la disertación

Finalmente a las empresas que abrieron sus puertas para la investigación realizada y nos  
brindaron su apoyo y mucho aprendizaje en el transcurso de ésta.

## **Dedicatoria**

La culminación de esta disertación está dedicada a  
toda mi familia y a mi gran apoyo Andrés, mi familia  
porque mis hermanos me enseñaron la tenacidad que  
debo tener para terminar mis metas y mis padres  
fueron siempre el pilar fundamental de mi vida  
estando conmigo en cada paso que doy velando por  
mi educación y bienestar en todo momento. A Andrés  
que en el transcurso de estos años ha sido mi apoyo y  
mi fortaleza para seguir adelante en los momentos de  
decline y cansancio.

Gracias a todos, para ustedes este triunfo.

## Índice de Contenidos

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Resumen .....	1
1.2 Introducción.....	3
1.3 Objetivos .....	6
<i>1.3.1 Objetivo General.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos .....</i>	<i>6</i>
1.4 Hipótesis .....	6
<i>1.4.1 Variables .....</i>	<i>6</i>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Teoría de Competencias .....	8
<i>2.1.1 Historia de las Competencias .....</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2 Saber ser, Saber conocer y Saber hacer .....</i>	<i>12</i>
2.2 Modelo Tradicional vs Enfoque Socioformativo .....	13
<i>2.2.1 Las Competencias de acuerdo al Enfoque Socioformativo .....</i>	<i>14</i>
2.3 Autoaprendizaje .....	15
2.4 Perfil .....	16
<i>2.4.1 Perfil de Cargo como herramienta de selección de personal .....</i>	<i>20</i>
<i>2.4.2 Perfil de Cargo como herramienta de evaluación de desempeño .....</i>	<i>21</i>
<i>2.4.3 Perfil de Cargo como herramienta de entrenamiento al personal .....</i>	<i>22</i>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>24</b>
<b>MARCO DE APLICACIÓN .....</b>	<b>24</b>
3.1. Metodología .....	24

<b>3.2 Identificar el Perfil del Psicólogo Organizacional en las empresas participantes de la investigación. ....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Análisis de los Perfiles requeridos por las Empresas.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Entrevista a los Gerentes de RRHH de cada Empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5 Encuesta realizada a los Analistas y Asistentes del Departamento de RRHH .....</b>	<b>29</b>
<b>3.6 Identificar el Perfil de Salida del Egresado de la Facultad de Psicología de la PUCE.....</b>	<b>30</b>
<i>3.6.1 Assesment Center realizado con los Estudiantes Egresados del año 2010 de la Facultad de Psicología de la PUCE .....</i>	<i>30</i>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>37</b>
<b>MARCO DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Perfil del Analista de acuerdo a la información proporcionada en las entrevistas por los Gerentes de RRHH de las empresas participantes en el estudio .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Perfil de un Asistente de acuerdo a la información proporcionada en las entrevistas por los Gerentes de RRHH de las empresas participantes en el estudio .....</b>	<b>46</b>
<b>4.4 Perfil del Asistente de acuerdo a la información proporcionada en las encuestas por los ocupantes de cargo de cada empresa participante en el estudio.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5 Análisis del perfil de salida del egresado de la Facultad de Psicología de la PUCE .....</b>	<b>68</b>
<b>4.6 Presentación de resultados obtenidos del análisis de perfil requerido por las Organizaciones participantes en el estudio.....</b>	<b>71</b>
<i>4.6.1 Resumen entre entrevista y encuesta .....</i>	<i>71</i>
<i>4.6.1.2 Perfil Analista.....</i>	<i>72</i>
<i>4.6.1.3Perfil Asistente.....</i>	<i>74</i>
<i>4.6.1.4 Relación entre las Respuestas obtenidas de las Encuestas con el Marco Teórico .....</i>	<i>75</i>
<b>4.7 Presentación de resultados de acuerdo al Assesment Center del análisis del perfil del estudiante egresado en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE.....</b>	<b>76</b>
<b>4.8 Análisis de brechas entre el perfil de salida del egresado de Psicología Organizacional de mayo del 2010 de la PUCE con el solicitado por la empresas investigadas .....</b>	<b>77</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>80</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Enfoque Tradicional vs Enfoque Socioformativo.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 2. Identificación y actividad de las empresas privadas. ....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 3. Identificación y actividad de las empresas públicas.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4. Gerentes de Empresas Públicas y Privadas .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 5. Analistas y Asistentes de Empresas Públicas y Privadas.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 6. Número de Gerentes, Analistas, y Asistentes .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 7. Entrevista a los Gerentes de RRHH de cada Empresa .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 8. Encuesta aplicada a los Analistas y Asistentes del Departamento de RRHH .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 9. Número de Egresados, Número de Asistentes al Assesment Center y Número de Personas que no asistieron al Assesment Center .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 10. Resumen de las respuestas obtenidas de las entrevistas y de las encuestas para el Perfil de Analista.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 11. Resumen de las respuestas obtenidas de las entrevistas y de las encuestas para el perfil de Asistente.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 12. Resumen de las competencias con sus respectivos porcentajes de los estudiantes egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología de la PUCE de acuerdo a los datos obtenidos del Assesment center.....</b>	<b>76</b>

## Índice de Gráficos y Figuras

<b>Figura 1. Descriptivo de cargo como herramienta fundamental para la elaboración de un perfil da cargo .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2. Selección de personal como proceso de comparación.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 1. Funciones requeridas para el cargo de Analista / Generalista de Recursos Humanos .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 2. Responsabilidades requeridas en el cargo de Generalista / Analista de Recursos Humanos .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 3. Competencias que se necesitan para desempeñar el cargo de Generalista / Analista de Recursos Humanos .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 4. Funciones requeridas para el cargo de Auxiliar / Asistente de Recursos Humanos.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 5. Responsabilidades requeridas para desempeñar el cargo de Auxiliar / Asistente de Recursos Humanos .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 6. Competencias que se necesitan para desempeñar el cargo de Auxiliar / Asistente de Recursos Humanos .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 7. Funciones requeridas por los encuestados para desempeñarse en sus puestos de trabajo .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 8. Responsabilidades que deben desempeñar los encuestados en sus puestos de trabajo .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 9. Competencias que necesitan los encuestados para desempeñarse en el cargo que ocupan .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 10. Funciones requeridas por los encuestados para desempeñarse en sus puestos de trabajo .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 11. Responsabilidades que deben desempeñar los encuestados en sus puestos de trabajo .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 12. Competencias que necesitan los encuestados para desempeñar en el cargo que ocupan .....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 13. Competencias medidas en el Assesment center .....</b>	<b>69</b>



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 Resumen**

La finalidad de esta investigación fue conocer qué competencias de los Psicólogos Organizacionales requerían diez empresas de la ciudad de Quito y compararlas con las que presentaban los estudiantes egresados en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE de Quito.

De todas las competencias que presentaron los egresados las que sobrepasaron las expectativas fueron Comunicación Verbal y Trabajo en Equipo.

Las competencias Análisis de Datos y Pensamiento Sistémico se adecuaron al promedio. Pero las competencias de Comunicación Escrita y Formulación de Objetivos y Estrategias se encontraron muy por debajo de lo esperado.

Las competencias necesarias para las diez empresas del estudio fueron Comunicación Verbal, Análisis de Datos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo y Comunicación Escrita. Éstas son cinco de las competencias que se plantearon en la investigación: Comunicación Verbal, Análisis de Datos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Comunicación Escrita y Formulación de Objetivos y Estrategias.

Finalmente en las conclusiones se estableció que la mayoría de las competencias: Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos y Trabajo en Equipo requerían tanto el Analista de RRHH como los egresados de Psicología Organizacional en mayo de 2010.

En cuanto al estudiante egresado se concluyó que cumplió con la premisa de la hipótesis, es decir con el 75% del resultado global de las competencias Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos, Formulación de Objetivos y Estrategias, Pensamiento Sistémico y Trabajo en Equipo. Dichas competencias fueron medidas en el Assesment Center.

Como una recomendación substancial se dijo que se debería continuar formando a los estudiantes en las competencias de Comunicación Verbal, Comunicación Escrita,

Análisis de Datos y Trabajo en Equipo para que se puedan desempeñar de manera idónea en el cargo de Analista de Recursos Humanos.

En definitiva a través de este estudio se logró alcanzar el objetivo de esta disertación ya que se conocieron qué competencias de los Psicólogos Organizacionales requerían las empresas estudiadas y se comparó con las competencias que presentaron los estudiantes egresados.

## 1.2 Introducción

El aspecto central de esta disertación fue saber ¿El perfil del egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Facultad es el adecuado, en relación a las exigencias de las organizaciones parte de esta investigación? Por esto, se pretendió realizar una comparación entre el perfil del Psicólogo Organizacional de las distintas empresas del estudio, con el del egresado en la Facultad de Psicología Organizacional de la PUCE de mayo 2010, básicamente se llegó a obtener el perfil ideal que requieren las organizaciones del estudio, y en base a este perfil ideal, que la Facultad pueda ofrecer al estudiante una preparación académica adecuada para un mejor desenvolvimiento dentro de un mundo tan competitivo.

La presente disertación no pretendió investigar los perfiles de los Psicólogos Organizacionales egresados de otros pensum, así como tampoco se analizaron otros cargos en las organizaciones investigadas.

La búsqueda del autoconocimiento acerca de las competencias profesionales que poseen las autoras de esta disertación, es lo que condujo al planteamiento del tema: “Comparación del perfil por competencias del Psicólogo Organizacional en empresas con el perfil de los estudiantes egresados de la Universidad.”

A los profesionales sean de cualquier rama a la que pertenezcan, les interesa desenvolverse adecuadamente en entornos laborales que están en constante cambio. El tema sobre el cambio en los entornos laborales en cuanto a perfiles profesionales, es de principal interés para los estudiantes egresados de la mención en Psicología Organizacional en mayo de 2010 de la PUCE. Por tal motivo surgió la necesidad de emprender un trabajo investigativo que dio a luz el tema de esta disertación:

**Título:** “Comparación del perfil por competencias del Psicólogo Organizacional en empresas con el perfil de los estudiantes egresados de la Universidad.

**Subtítulo:** Estudio de casos comparativo realizado entre el perfil de 10 empresas y el de los estudiantes egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología mención Organizacional de la PUCE Quito.”

El objetivo general del trabajo fue determinar las brechas existentes entre el perfil por competencias de diez empresas con el del estudiante egresado en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE de Quito

Se determinaron dos objetivos específicos: identificar conocimientos, destrezas y habilidades requeridas en los cargos de Analista y Asistente de Recursos humanos de las empresas y comparar el perfil de salida de los estudiantes egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología mención Organizacional de la PUCE Quito con lo solicitado por las empresas investigadas.

La hipótesis planteada consistió en que el perfil del Psicólogo Organizacional egresado en mayo del 2010 de la PUCE se adecuaba a los requerimientos del perfil que requerían las diez empresas del estudio

Los indicadores de las variables de la hipótesis establecieron que para la variable independiente las diez empresas requerían las siguientes competencias en el perfil del Psicólogo Organizacional: Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Formulación de Objetivos y Estrategias.

Para el indicador de la variable dependiente se señaló que los estudiantes egresados cumplieran en un grado de “Muy satisfactorio (75%)” con las competencias de Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Formulación de Objetivos y Estrategias.

El aspecto principal de esta disertación, su objetivo general, los objetivos específicos y la hipótesis sirvieron como guías o pautas fundamentales para no desviarse del tema a investigar y también fueron elementos importantes para dar cumplimiento a la investigación.

La disertación se desarrolló en base al método de Recolección de Datos, pues se buscó conocer la situación actual sobre el perfil del Psicólogo Organizacional. Así se recopiló información acerca de los perfiles que requerían las empresas con el fin de hacer un análisis comparativo con el actual perfil del estudiante egresado de la Facultad de Psicología Organizacional de la PUCE. En función de dicho método y de las

actividades realizadas por información obtenida, se pudo llegar al objetivo de la disertación.

Las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista, ejercicio de simulación (Assesment Center), cuestionario e investigación bibliográfica.

Por medio de la entrevista y del cuestionario se identificaron conocimientos, destrezas y habilidades requeridas en los cargos de Analistas y Asistentes de Recursos Humanos, esto ayudó a establecer mayor especificidad a las preguntas formuladas, las mismas que fueron planteadas de manera cerrada.

Por otro lado se utilizó el Assesment Center para identificar las competencias con las que cuentan los estudiantes egresados en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la PUCE.

Haciendo uso de las técnicas mencionadas (entrevista, cuestionario y Assesment Center) se comparó el perfil de salida del estudiante egresado de la Facultad de Psicología de la PUCE con el requerido por las empresas y así se determinaron las brechas entre los dos perfiles. Finalmente, la técnica de investigación bibliográfica contribuyó esencialmente en la fundamentación de la disertación en base a un Marco Teórico, que aportó como base y direccionamiento de la misma.

Esta disertación consta de cuatro capítulos: Marco Introductorio, Marco Teórico, Marco de Aplicación, Marco de Resultados y el apartado de Conclusiones y Recomendaciones.

El Marco Introductorio es parte de este capítulo, en éste se ha detallado las razones que motivaron el estudio, el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología que se utilizó a lo largo de esta disertación. El Marco Teórico fue la base bibliográfica del estudio. Allí se abordaron los temas de Competencias, Enfoque Socioformativo, Autoaprendizaje y Perfil.

En el Marco de Aplicación se expuso la metodología y técnicas que se utilizaron y se detalló la aplicación de las herramientas de evaluación.

En el Marco de Resultados se dio a conocer la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas mencionadas.

Y en el apartado de Conclusiones y Recomendaciones se presentaron los argumentos y los criterios basados en los resultados obtenidos en esta investigación.

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Determinar las brechas existentes entre el perfil por competencias de diez empresas con el del estudiante egresado en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE de Quito.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Identificar conocimientos, destrezas y habilidades requeridas en los cargos de Analista y Asistente de Recursos humanos de las empresas.

Comparar el perfil de salida del estudiante egresado de la Facultad de Psicología de la PUCE con el solicitado por las empresas.

## **1.4 Hipótesis**

El perfil del Psicólogo Organizacional egresado en mayo del 2010 de la PUCE se adecúa a los requerimientos del perfil que requieren las diez empresas del estudio.

### ***1.4.1 Variables***

**Variable Independiente:** Perfil del Psicólogo Organizacional en las diez empresas.

**Variable Dependiente:** Perfil del estudiante de Psicología Organizacional egresado en mayo del 2010 de la PUCE.

**Indicadores VI:** Las diez empresas requieren las siguientes competencias en el perfil del Psicólogo organizacional: Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Formulación de Objetivos y Estrategias.

**Indicadores VD:** Los estudiantes egresados cumplen en un grado de “Muy satisfactorio (75%)” con las competencias de Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Formulación de Objetivos y Estrategias.

El criterio “Muy satisfactorio (75%)” pertenece a los indicadores que se han establecido a continuación:

**0 – 24%:** No satisfactorio.

**25 – 50%:** Poco satisfactorio.

**50 – 74%:** Satisfactorio.

**75 – 100%:** Muy satisfactorio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Teoría de Competencias**

##### ***2.1.1 Historia de las Competencias***

Tobón (2010) menciona que en la antigüedad conocían a las competencias como la habilidad para conseguir algo. En los años 70, David McClelland introdujo el término competencias como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad, por eso planteó que tanto las características como los comportamientos de los trabajadores ante situaciones concretas de trabajo deben ser tomadas más en cuenta que las puntuaciones obtenidas en las tradicionales pruebas de desempeño y que las notas escolares no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral. Por lo tanto el concepto competencias corresponde a las características que son factores de éxito laboral y no a todas las características relacionadas con el trabajo como sucede en el modelo tradicional.

La definición que da Tobón (2010) de competencia corresponde una actuación de forma integral para resolver o contribuir a resolver determinados problemas del contexto con flexibilidad, pericia y compromiso.

Tobón (2010) expone que en diferentes partes del mundo, las organizaciones empiezan a darse cuenta de la importancia de formar profesionales de acuerdo a las demandas del entorno laboral, guiándose por dos indicadores esenciales que son la flexibilidad y la capacidad para resolver los problemas cuando se presentan. Y por eso las empresas ven la necesidad de capacitar constantemente a sus colaboradores. A través de una capacitación continua, los trabajadores adquieren habilidades y conocimientos. Lo que conlleva a que cumplan satisfactoriamente con sus labores.

Tobón (2010) explica el cambio de mentalidad de las empresas al seleccionar a la gente, a éstas ya no les interesa tomar las conocidas pruebas de capacidad, se ocupan



más en poner casos, y entender cómo la persona puede solucionar éstos, así darán a conocer las competencias que poseen en ese momento.

Las empresas se están formando con estructuras horizontales y por ese motivo necesitan personas que sepan decidir, que se adelanten a los hechos, que sean críticas ante las cosas que están pasando, que les importe seguir capacitándose y que sepan el giro que da su empresa.

Dos importantes conceptos han sido desarrollados por la Psicología Organizacional para la gestión del talento humano en las organizaciones, de acuerdo a Gallego (2000) y Goleman (1996), citados por Tobón (2010) son las siguientes:

“Las Competencias Umbral: son aquellas que permiten un desempeño normal o adecuado en una actividad. Podríamos definirlas también como las que necesita un individuo para formar parte de una empresa” (Tobón, 2010:75).

Las Competencias Clave conciernen a las características que posibilitan a las personas desempeñar de manera sobresaliente una actividad, aportándole ventajas competitivas a la organización en su conjunto. Éstas serían competencias distintivas que tienen determinadas personas y que producen resultados organizacionales excelentes. Son de cada individuo, dan un valor agregado a los profesionales dentro de lo laboral. (Tobón, 2010:75)

Se puede concluir que las Competencias Umbral se traducen en las competencias genéricas o transversales que todo trabajador de una determinada organización debe poseer. Las Competencias Clave son aquellas que dan un valor agregado a la persona en el desempeño de su trabajo.

A parte de las Competencias Umbral y de la Competencias Clave, Tobón (2010) detalla más a fondo su estudio, pues menciona a las Competencias Laborales y a las Competencias Profesionales. Las primeras son producto de los estudios técnicos y las otras se desarrollan por los estudios profesionales.

Asimismo, Echeverría, Isus y Sarasola (1999), autores citados por Tobón (2010) van más allá en su estudio sobre las competencias. Dichos autores dividen a las competencias en cuatro grupos, a continuación:

- Competencias Técnicas: abordan tareas profesionales.
- Competencias Metodológicas: se refieren al análisis y resolución de problemas.
- Competencias Participativas: relacionado al trabajo en equipo.
- Competencias Personales: corresponden a la participación activa en toma de decisiones y adquisición de responsabilidades.

Las competencias citadas anteriormente son las que un individuo debe tener para desempeñarse idóneamente en su trabajo. Por ejemplo, si para ocupar un cargo se requiere tener título de tercer nivel, entonces la persona que lo ocupe debe presentar necesariamente una Competencia Técnica (Título en Ingeniería). Sin embargo, para un correcto desempeño de su labor, el trabajador debe poseer las Competencias Metodológicas (solucionar problemas en el día a día), Participativas (tener una buena relación con sus compañeros y colaboradores) y Personales (ser responsable en el trabajo que realiza).

Para evitar alguna confusión en los conceptos de Competencias Umbral, Competencias Clave, Competencias Básicas – Genéricas y Competencias Específicas, Tobón (2010) da una amplia definición de las Competencias Básicas – Genéricas y de las Competencias Específicas, que se explican a continuación:

- Básicas-Genéricas: son las que necesitan todas las personas para alcanzar la realización personal, actuando con ética y adaptándose a los diferentes entornos de la sociedad.
- Específicas: Son exclusivamente de una profesión u ocupación, para que la persona pueda desempeñarse de una buena manera dentro del entorno laboral.

Dicho de otra manera las Competencias Umbrales no son sino las Competencias Básicas – Genéricas que plantea Tobón y las Competencias Clave son las Específicas.

Tobón (2010) concluye que los conocimientos académicos dejan de ser el centro en la selección del talento humano, y en su lugar vienen las competencias, que enfatizan en la actuación como tal, con idoneidad y compromiso ético.

Es importante aclarar que en las organizaciones existen cargos, cuyos ocupantes deben poseer títulos profesionales (conocimientos académicos). Sin embargo es

necesario que el ocupante de dicho cargo presente otras competencias adicionales a sus conocimientos como por ejemplo la Competencia Participativa (trabajar en equipo).

El término competencia no solamente se limita a lo laboral, sino que trasciende a un contexto integral, así, Bisquerra (2007), citado por Tobón (2010) dice que los estudios de Inteligencia Emocional hacen énfasis en las Competencias Emocionales, definidas como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada fenómenos emocionales.

Así Tobón (2010) habla de las competencias abordadas desde una perspectiva integral, pues comenta que en la actualidad las competencias han sido conceptualizadas como una postura reduccionista, es decir la de formar el capital humano de acuerdo a los estándares que requieren los mercados locales y globales. Menciona también la importancia de la integración de los términos en cuanto a las competencias: saber ser, saber conocer y saber hacer. Este último, el saber hacer, se lo ha separado del saber ser y del saber conocer. Tobón (2010) cita a Montenegro (2003) quien expresa que el “hacer” es muy limitado y denota interacción con objetos, dejando de lado acciones humanas interpersonales e intrapersonales.

Los conceptos saber ser, saber conocer y saber hacer brindan integralidad a las competencias. Estos tres saberes permiten que las competencias trasciendan sus ámbitos de aplicación. Éstas ya no se limitan sólo a interactuar con objetos sino que abordan a las relaciones humanas. En base a dichos saberes, la actuación de las competencias ya no se reduce a un contexto (laboral) sino que se amplía al contexto social.

Así Tobón (2010) aborda el concepto de competencias desde una perspectiva socioformativa y no reduccionista. Para fundamentarse en esta declaración menciona a Torrado (2000), quien dice lo siguiente:

Hablamos de competencias en términos de aquellas capacidades individuales que son condición necesaria para impulsar un desarrollo social en términos de equidad y ejercicio de la ciudadanía. Lo cual plantea la necesidad de trabajar rigurosa y profundamente con el conocimiento y con el ser humano que se encuentra allí inmerso (Torrado, 2000:32).

Entonces, las competencias no solo se las aplica para un ámbito, sino que va más allá. Las competencias no solo fomentan un desarrollo académico o laboral, sino que promueven el desarrollo social.

### ***2.1.2 Saber ser, Saber conocer y Saber hacer***

Para la construcción del concepto competencias, Tobón (2010) se apoya en los criterios: saber ser, saber conocer y saber hacer. Estos criterios abordan a las competencias de manera integral.

**Saber ser:** consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo–motivacionales enmarcados en las competencias y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad o resolución de problema (Tobón, 2010: 222).

Si la competencia Trabajo en Equipo se encuentra construido bajo el criterio del saber ser, se dirá que la persona que posee esta competencia está en un proceso de toma de conciencia acerca de lo que significa trabajar en equipo, además se sentirá motivada y mostrará interés en aplicarla y en compartirla con otros.

Así Tobón (2010) habla de la movilización de saberes en la actuación integral. Entonces el saber ser implica: “motivación, sentido de reto, interés en el trabajo bien hecho, cooperación con otros y búsqueda de la idoneidad” (Tobón, 2010:220)

**Saber conocer:** se define como la puesta en acción de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular. Este saber se clasifica dentro del ámbito de las competencias, se diferencia de los conocimientos específicos y de la memorización de la información; se caracteriza por la toma de conciencia respecto al proceso de conocimiento según las demandas de una tarea por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación; finalmente, este saber se divide en tres

componentes centrales: los procesos cognitivos, los instrumentos cognitivos y las estrategias cognitivas y metacognitivas (Tobón, 2010:223).

Partiendo del ejemplo anterior, la persona que posee la competencia Trabajo en Equipo presentará una amplia comprensión del contexto en que ésta competencia se desarrolla, sus implicaciones y los beneficios que producirá a largo plazo.

Según Tobón (2010), dentro de la movilización de saberes, el saber conocer trata la “comprensión del problema o de la actividad dentro del contexto” (Tobón, 2010:220)

**Saber hacer:** consiste en desempeñarse en la realización de una actividad o en la resolución de un problema comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación...Se caracteriza por la continua planeación, monitoreo y evaluación de lo que se hace (Tobón, 2010: 224).

Siguiendo con el ejemplo de Trabajo en Equipo, la persona aplicaría la competencia en base a un procedimiento (comunicar a sus colaboradores la competencia que se quiere lograr y capacitarlos en ella) y planeación (formulación de objetivos y estrategias).

Dentro de la movilización de saberes en la actuación integral, el saber hacer “es la ejecución de procedimientos específicos para resolver el problema con planeación, regulación y evaluación” (Tobón, 2010: 220).

## **2.2 Modelo Tradicional vs Enfoque Socioformativo**

El sistema educativo tradicional ha buscado formar académica y profesionalmente al estudiante en competencias con el fin de que éste se desenvuelva correctamente en el campo laboral.

Para lograr dicha formación, el sistema educativo tradicional ha aplicado sus métodos de enseñanza, de los cuales se ha obtenido buenos resultados; sin embargo dichos métodos presentan sus propias limitaciones.

De acuerdo con Tobón (2010) la enseñanza tradicional no está llenando todos los campos que los profesionales necesitan, es por esto que se debería plantear más horas de práctica pre-profesional dentro de los currículos que hay en las Universidades.

Es importante hacer hincapié en que Tobón (2010) en su texto hace una propuesta que tan solo es mencionada en esta disertación como parte del fundamento teórico de la misma. Mas este trabajo no busca hacer propuesta alguna.

De acuerdo con Tobón (2010) el Enfoque Socioformativo plantea ideas diferentes al modelo tradicional. Para una mejor comprensión se ha ejemplificado en el siguiente recuadro:

**Tabla 1. Enfoque Tradicional vs Enfoque Socioformativo**

Criterios de Comparación	Enfoque Tradicional	Enfoque Socioformativo
Enfoque hacia el Ser Humano	Mira al ser humano solo, sin interacción con su entorno	Mira al ser humano en su total integralidad, interacciona con el entorno y los problemas que le rodean.
Didáctica	La didáctica es muy pobre ya que la enseñanza es muy operativa.	La didáctica es más estructurada, reconoce lo que necesita el estudiante para su contexto. Además ayuda a que los estudiantes sean más explorativos.
Rol del profesor	Los profesores son los transmisores del conocimiento.	Los profesores son una guía, un apoyo para las investigaciones del estudiante. Son los estudiantes los que buscan, desarrollan y evalúan sus propios conocimientos.

De acuerdo a esta tabla, el Enfoque Socioformativo pone como escenario a la enseñanza cuyos principales actores son el profesor y el estudiante. Allí, la construcción del conocimiento la realizan tanto el que imparte el conocimiento como el que lo recibe. El maestro motiva al estudiante, brinda las herramientas para que se transforme en un sujeto activo en el ejercicio del aprendizaje.

### ***2.2.1 Las Competencias de acuerdo al Enfoque Socioformativo***

En la sección anterior se observó que la aplicación del Enfoque Socioformativo en la enseñanza cambia la experiencia de aprendizaje en el estudiante. Por lo tanto las competencias que éste adquiere durante el proceso de aprendizaje son concebidas desde una perspectiva diferente.

Así, Tobón (2010) propone conceptualizar las competencias como:

Procesos integrales de actuación ante actividades y problemas de la vida personal, la comunidad, la sociedad, el ambiente ecológico, el contexto laboral-profesional, la ciencia, las organizaciones, el arte y la recreación, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual se integra el saber ser (automotivación, iniciativa, valores y trabajo colaborativo con otros) con el saber conocer (conceptualizar, interpretar y argumentar) y el saber hacer (aplicar procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los retos específicos del entorno, las necesidades personales de crecimiento y los procesos de incertidumbre, con espíritu de reto, idoneidad y compromiso ético (Tobón, 2010:93).

En el apartado Saber ser, Saber conocer y Saber hacer, se vio cómo las competencias son abordadas desde los tres criterios de saber. Dicho abordaje da integralidad al significado y a la aplicación de las competencias.

## **2.3 Autoaprendizaje**

En el cuadro comparativo de Modelo Tradicional vs Enfoque Socioformativo se mencionó que la construcción del conocimiento se da por parte de propio estudiante. Dicha acción implica un proceso diferente en el aprendizaje y una nueva manera de abordar la experiencia en el aprendizaje.

La definición del término autoaprendizaje puede explicar mejor este nuevo fenómeno que ocurre en el ejercicio del aprendizaje.

El autoaprendizaje es el proceso al que se somete un individuo, con el interés de aprender alguna cuestión teórica o técnica, con la conciencia de que deberá lograrlo poniendo su máximo empeño en ello y de que lo hará por sus propios medios, en tiempos que él decida.

Podemos asumir que el autoaprendizaje, es el alcance de los conocimientos que adquiere el hombre de forma consciente e individual, utilizando los variados sistemas alternativos de información para conocer sobre los problemas que rigen en la naturaleza, la sociedad y el pensamiento.

El proceso del autoaprendizaje, vinculado con el método crítico, donde el sujeto aprende a tener criterios propios, a enjuiciar, a valorar a no aceptar todo por definición ajena, a tener un pensamiento más flexible con los demás y consigo mismo, garantiza la comprensión de los fenómenos que se presentan en su desarrollo como persona. (Batista, 2008:1)

Se podría definir al autoaprendizaje como un proceso de construcción del conocimiento. En esa construcción del conocimiento participa el individuo. Este individuo presenta el interés y la motivación por aprender. También se esfuerza por alcanzar su objetivo de aprendizaje.

La autonomía es una característica clave pues el sujeto hace uso de sus propios medios para aprender. Su poder de decisión, la autodisciplina y la responsabilidad propia lo dirigen a establecer los tiempos u horarios para aprender.

La curiosidad y la flexibilidad conducen a la persona a buscar medios alternativos que le aporten información para su aprendizaje.

En síntesis no se puede concebir el proceso de autoaprendizaje sin la participación del individuo. Éste es el autor y actor en el escenario del aprendizaje. Como producto de este proceso se da un desarrollo cognitivo (adquisición de conocimientos) en el sujeto pero a la par ocurre un desarrollo personal (automotivación, autonomía, responsabilidad, curiosidad y flexibilidad).

El individuo construye el conocimiento, su entorno y a sí mismo.

## 2.4 Perfil

Al hablar de competencias, instantáneamente se piensa en perfiles por competencias. Ya sea la educación tradicional, el enfoque socioformativo o el autoaprendizaje, todos éstos forman un perfil en los individuos.

De acuerdo al contexto o el entorno, existen diferentes tipos de perfiles:

**Perfil Académico:** conjunto de competencias, actitudes y valores que adquiere una persona a lo largo de su proceso formativo.



**Perfil del Egresado: Inicial o Básico:** egresado calificado para desempeñarse en las competencias centrales de la profesión, con un grado de eficiencia razonable, que se traducen en el cumplimiento de tareas propias y típicas de la profesión.

**Perfil Profesional:** experto: conjunto de rasgos y capacidades que certificados apropiadamente por quien tiene la competencia, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad, como profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se le supone capacitado y competente (Solar R, 2011:11).

El Perfil Académico que presenta un estudiante se lo adquiere y desarrolla durante el proceso de formación académica cuyo objetivo es la formación profesional. El Perfil del egresado presenta las mismas competencias que el del profesional hasta cierto nivel. Las competencias del Perfil Profesional se encuentran en un nivel más alto que las del Perfil del Egresado. El profesional presenta experiencia y conocimientos más profundos, esto se debe gracias al trabajo investigativo que ha realizado para la obtención de su título profesional. Además las competencias del Perfil Profesional son certificadas y reconocidas por la sociedad.

En el entorno laboral surge otro tipo de perfil, como por ejemplo el Perfil Organizacional.

Según Martha Alles (2007) el Perfil Organizacional tiene dos partes: el perfil en sí mismo, es decir toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar.

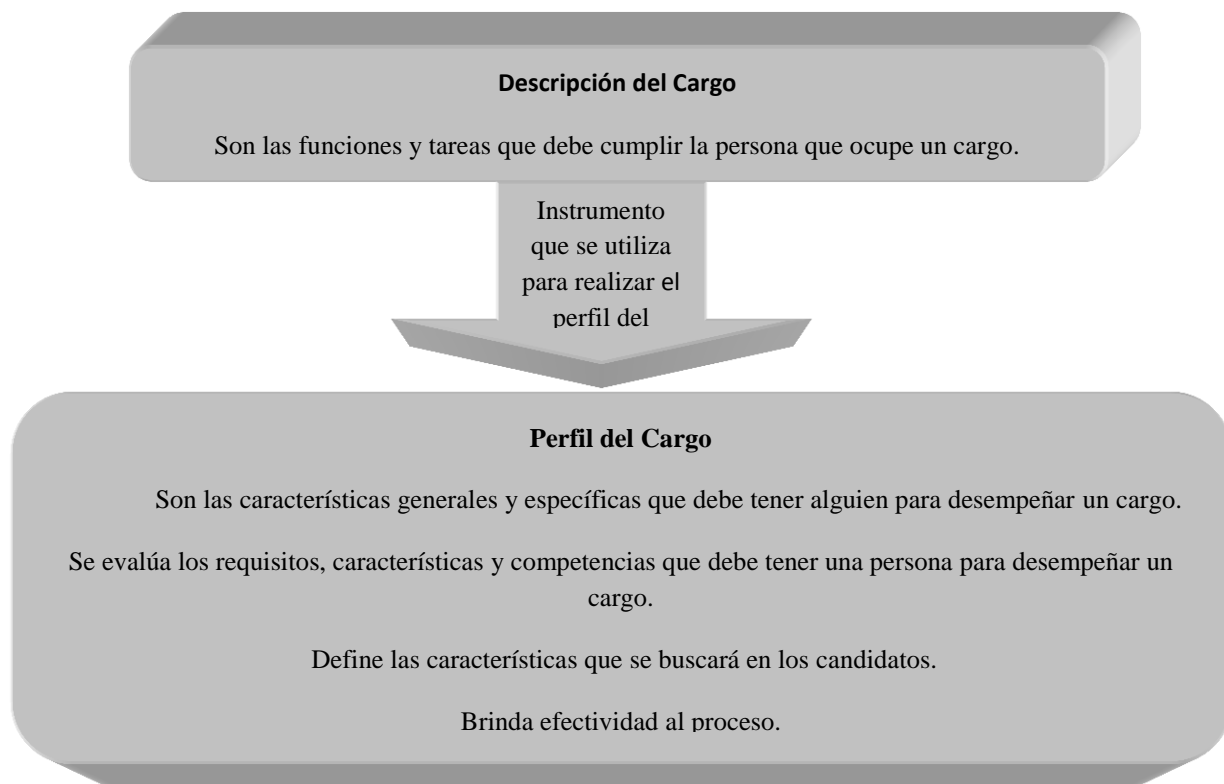
Cuando se habla de perfil, se refiere a un Perfil Duro o “Hard” que se va adquiriendo a partir del conocimiento y a un Perfil Blando o “Soft” que son las competencias que se buscan en un determinado puesto, pero normalmente se confunde esta idea con la del antiperfil que se trata de fijar a una persona lo que se necesita, es decir que se quiere alguien igual al Sr. “X” cuando en la realidad hay que fijarse en las funciones, competencias, responsabilidades que se necesitan en un cargo y no de la persona que está ocupando ese cargo.

Para comprender qué es un Perfil de Cargo es necesario conocer primeramente acerca de la Descripción de Cargo.

**Descripción de Cargo:** es una enumeración bastante exhaustiva a veces, en donde se consigna el mayor número posible de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo... Llega a ser el instrumento que se utiliza para realizar el perfil del cargo. La descripción de cargo se obtiene por observación (Praxis Consultores, 2007: Segundo párrafo).

**Perfil de Cargo:** el perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. El perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto el perfil es en definitiva el que establece las características que se buscará en los postulantes. Garantiza en cierta medida la efectividad del proceso (Praxis Consultores, 2007: Segundo párrafo).

Para mayor facilidad didáctica, se ha realizado un cuadro que explique el proceso:



**Figura 1. Descriptivo de cargo como herramienta fundamental para la elaboración de un perfil da cargo**

En síntesis la Descripción de Cargo contiene todas las actividades que se realiza en un determinado cargo.

En la elaboración del Perfil de Cargo se toma la información de la descripción de cargo para hacer un análisis sobre las funciones y tareas del cargo con respecto al candidato que va a ocupar ese cargo. El Perfil de Cargo se fija en la experiencia, los conocimientos y las competencias que presenta el candidato para poder adecuarse a un determinado cargo.

Las organizaciones tienen definido el perfil que requieren para cada cargo. En un proceso de selección de personal, el Perfil del Cargo es una herramienta de suma importancia para la ejecución de la selección, pues otorga objetividad al proceso. Posteriormente el Perfil de Cargo pasa a ser un instrumento útil para el entrenamiento y la evaluación de personal pues presenta los indicadores clave sobre en qué competencias se va a entrenar y qué competencias se van a evaluar en los trabajadores.

Este apartado se centrará en el Perfil de Cargo como herramienta para la selección, evaluación y entrenamiento del personal.

#### ***2.4.1 Perfil de Cargo como herramienta de selección de personal***

Idalberto Chiavenato menciona sobre el Perfil del Cargo:

El punto de partida de todo proceso (selección) fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo (Chiavenato, 2000:239).

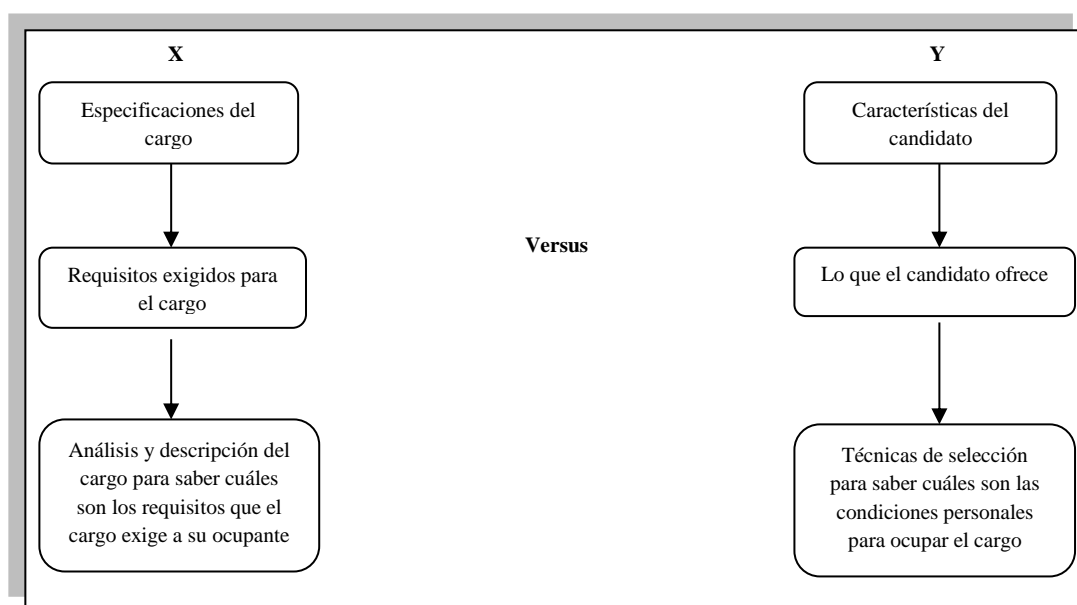
A través de esta cita se puede observar que los datos e información que se tengan respecto del cargo (lo que se denominaría como Perfil del Cargo) son la base fundamental para dar inicio a un proceso de selección, ya que de ellos se podrán establecer indicadores de medición y evaluación en el proceso de selección.

Cuando Chiavenato (2000) se refiere a datos e información del cargo, se traduce en Perfil del Cargo. El objetivo de un proceso de selección de personal es encontrar a la persona que cumpla con los requisitos del cargo (que vienen a ser parte del Perfil del Cargo), es decir que su Perfil Profesional (como conocimientos y experiencia) se adecue al Perfil del Cargo de la empresa.

“Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por empleo” (Chiavenato, 2000:239).

Mediante esta cita, se resume brevemente que el proceso de selección se guía bajo dos criterios: el Perfil del cargo (análisis, especificaciones y requisitos) y el Perfil del Ocupante (el candidato). A partir de estos indicadores se realiza una comparación de si el candidato cumple con los requisitos (Perfil del Cargo) exigidos por el cargo.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sea por X la primera variable y Y la segunda como ilustra la siguiente figura (Chiavenato, 2000:240):



**Figura 2. Selección de personal como proceso de comparación**

**Tomado de: (Chiavenato, 2000:241)**

#### **2.4.2 Perfil de Cargo como herramienta de evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2002) cita a Gómez – Mejía (1995) quien define a la evaluación de desempeño:

Evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el

pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización (Chiavenato, 2002: 198).

Mediante esta cita se logra ver que el Perfil de Cargo es una pieza clave para dar inicio a la evaluación de personal. Gracias al Perfil de Cargo se logra identificar las áreas (funciones, responsabilidades y competencias) que se van medir para examinar el desempeño.

Uno de los propósitos de la evaluación de desempeño es la detección de necesidades de entrenamiento que presentan los empleados para emprender mejoras en pos del futuro de toda la organización.

#### ***2.4.3 Perfil de Cargo como herramienta de entrenamiento al personal***

Ivancevich (1995) citado por Chiavenato (2002) explica lo que es entrenamiento:

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito (Chiavenato, 2002: 306).

Al igual que la evaluación del desempeño, el entrenamiento determina las habilidades y capacidades que se encuentran en el Perfil de Cargo del empleado. Una vez señaladas esas habilidades y capacidades, se busca desarrollarlas en cada trabajador para que éste pueda desempeñarse idóneamente dentro de su cargo.

En este capítulo se ha estudiado la historia de las competencias, su definición y su diferenciación del modelo tradicional.

Se las ha definido como factores clave de éxito laboral y como una actuación integral para resolver problemas con flexibilidad. Por eso ante esta nueva perspectiva de competencias, las empresas se han interesado más en conocer cómo se desenvuelven los candidatos a ocupar cargos en la resolución de problemas.

Se partió de las diferentes definiciones de competencias, desde las más generales (Umbrales y Básicas - Genéricas) a las más específicas (Clave y Específicas). Se profundizó en los distintos conceptos de las competencias de acuerdo a los contextos en los que éstas se aplican, como las Competencias Laborales, Competencias Profesionales, Competencias Técnicas, Competencias Metodológicas, Competencias Participativas, Competencias Personales y Competencias Emocionales.

Asimismo se habló de los tres saberes: Saber Ser, Saber Conocer y Saber Hacer. Éstos son conceptos que dan integralidad a las competencias, pues les permiten trascender del ámbito de su aplicación. Pues ya no se reducen al contexto laboral sino que se amplían al contexto social.

Se introdujo el tema del Enfoque Socioformativo, el cual ha evolucionado del modelo tradicional de enseñanza. Dicho enfoque aborda a las competencias desde una perspectiva integral. El estudiante pasa a ser el actor más importante en el escenario de la enseñanza. Pues se convierte en el constructor del conocimiento mediante el autoaprendizaje e integra los tres saberes en el desarrollo de sus competencias.

Finalmente se expuso el tema de Perfil y los diferentes tipos que existen según el entorno en donde se desarrollan, como el Perfil Académico, el Perfil del Egresado, el Perfil Profesional, el Perfil Organizacional. Se abordó al Perfil de Cargo como herramienta de suma importancia para la ejecución de la selección, evaluación y entrenamiento del personal, pues otorga objetividad a los procesos.

En conclusión, la comprensión de las Competencias, de los Saberes que la sustentan, del Enfoque Socioformativo y de los Perfiles; brindan un gran sustento teórico a esta disertación. Pues la misma trabaja a lo largo de esta investigación con dichos conceptos aplicados a la realidad práctica.

## CAPÍTULO III

### MARCO DE APLICACIÓN

#### 3.1. Metodología

La disertación se desarrolló en base al método de recolección de datos, pues se buscó conocer la situación actual sobre el perfil del Psicólogo Organizacional. Así, se recopiló información acerca de los perfiles que requerían las empresas participantes en el estudio con el fin de hacer un análisis comparativo con el perfil del estudiante egresado en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE de Quito. En función de dicho método y de las actividades realizadas para conseguir la información obtenida, se pudo llegar al objetivo de la disertación.

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos fueron las siguientes:

**Entrevista:** Según Leiva (2001) la entrevista es una técnica en la que se obtiene respuestas mediante una conversación que tienen dos personas.

**Encuesta:** De acuerdo con Leiva (2001) la encuesta es una técnica en la que se obtiene respuestas de manera más impersonal, son un grupo de preguntas que va dirigido de forma escrita a un grupo de personas.

**Assesment Center:**

El Assesment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, es decir, una valoración de las competencias que se espera la persona evaluada tenga para estar dentro de los parámetros que el perfil del cargo exige; está basada en múltiples estímulos de entrada. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. (Camila Kupelian, 2003: “Diseño de un Assesment Center”)



### 3.2 Identificar el Perfil del Psicólogo Organizacional en las empresas participantes de la investigación.

En este estudio de caso se ha tomado a diez empresas de la ciudad de Quito, que se detallan a continuación:

#### *Empresas Privadas*

**Tabla 2. Identificación y actividad de las empresas privadas.**

Empresa	Actividad
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	La PUCE, se encarga de formar profesionales para distintos ámbitos de la actividad humana.
Consulting & Tax	Servicios de Consultoría y Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.
Ernst & Young	Auditoría, Impuestos, Transacciones, Asesoramiento.
Merck Sharp & Dohme	Empresa Farmacéutica.
Grupo Metro S.A	Empresa dedica a comercializar servicios de telecomunicaciones.
Impakto	Consultora gerencial en Recursos Humanos y Capacitación Corporativa.

#### *Empresas Públicas*

**Tabla 3. Identificación y actividad de las empresas públicas**

Empresa	Actividad
Servicios de Rentas Internas (SRI)	Recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente.
Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupeficientes y Psicotrópicas (Consep)	Control de sustancias psicotrópicas y estupeficientes.
Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca del Ecuador	Encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario.
Banco Nacional de Fomento	Brindar productos y servicios financieros competitivos.

Se eligió las diez empresas porque presentaban perfiles por competencias para los cargos, además proporcionaron facilidad para realizar la investigación.

Gracias a la información brindada, se pudo analizar los perfiles de Analistas y Asistentes del departamento de RRHH de cada una de las distintas Organizaciones.

Para poder analizar los perfiles de las personas que trabajan en cada empresa estudiada se diseñaron encuestas y entrevistas, de esta manera se contactó a cada Gerente de RRHH y se acordó una cita para comenzar a aplicarlas. En el transcurso de dos semanas se aplicaron las encuestas y entrevistas a todas las Organizaciones participantes.

Se hizo una entrevista a cada Gerente de RRHH, quien dio información de las funciones de su equipo de trabajo y comentó lo qué necesitaban en el presente los Psicólogos Organizacionales. Por otro lado se realizó una encuesta a todos los Analistas y Asistentes de RRHH, para entender qué funciones, responsabilidades y competencias tenía cada uno de ellos y así poder analizarlas con la información que el Gerente de RRHH proporcionó.

Con toda la información descrita anteriormente se analizaron los resultados en el siguiente punto.

### **3.3 Análisis de los Perfiles requeridos por las Empresas**

Se diseñaron dos tipos de herramientas para la investigación:

- Una entrevista realizada a los Gerentes de RRHH, en la cual se indicó el perfil de un Analista y el de un Asistente de RRHH. (Anexo 1)

**Tabla 4. Gerentes de Empresas Públicas y Privadas**

Empresa Privada	Empresa Pública
Cinco Gerentes	Cinco Gerentes

- Una encuesta que se realizó a los Asistentes y Analistas del Departamento de RRHH. (Anexo 2)

**Tabla 5. Analistas y Asistentes de Empresas Públicas y Privadas.**

Empresa Privada	Empresa Pública
12 Analistas	18 Analistas
11 Asistentes	6 Asistentes

- El número de las personas que fueron entrevistadas y encuestadas se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Número de Gerentes, Analistas, y Asistentes**

Empresas	Gerentes	Analistas	Asistentes
Merck Sharp & Dohme	1	1	
SRI	1	6	3
CONSEP	1	4	
Ministerio de Agricultura	1	4	1
Metrocel	1		1
Impakto	1	5	1
Ernst & Young	1		1
Consulting & Tax	1	4	7
Banco Nacional de Fomento	1	6	1
PUCE	1	1	1

En Merck Sharp & Dohme y CONSEP no existe un Asistente de RRHH, ya que no lo ven necesario.

En Metrocel y Ernst & Young no existen Analistas ya que creen que la empresa debe crecer para poder contratar una persona más en el equipo de RRHH.

### 3.4 Entrevista a los Gerentes de RRHH de cada Empresa

**Tabla 7. Entrevista a los Gerentes de RRHH de cada Empresa**

Preguntas	¿Qué información se obtiene de las preguntas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #1 y 8. Para desempeñar el cargo de Analista/Asistente de Recursos Humanos, señale si se requieren estas funciones</li> </ul>	<p>Con estas preguntas se desea conocer si las funciones que se mencionaron en la entrevista son necesarias en los perfiles de un Analista/Asistente de RRHH según el Gerente de RRHH, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa y cuales funciones adicionales requieren estos perfiles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #2 y 9. De acuerdo al manual de funciones de su Organización, por favor indique las funciones (que no consten en la lista anterior de la pregunta 1) que debe cumplir el Analista/Asistente de Recursos Humanos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #3 y 10. Para desempeñar el cargo de Analista/Asistente de Recursos Humanos, señale si se requieren estas responsabilidades.</li> </ul>	<p>Con estas preguntas desea conocer si las responsabilidades que se mencionaron en la entrevista son necesarias en los perfiles de un <i>Analista/Asistente</i> de RRHH según el Gerente de RRHH, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa y cuales responsabilidades adicionales requieren estos perfiles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #4 y 11. De acuerdo al manual de funciones de su Organización, por favor indique las responsabilidades (que no consten en la lista anterior de la pregunta 3) que debe cumplir el Analista/Asistente de Recursos Humanos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #5 y 12 De acuerdo al manual de funciones de su Organización, por favor indique los requisitos necesarios para desempeñar el cargo de Analista/Asistente de Recursos Humanos.</li> </ul>	<p>Con estas preguntas se desea conocer qué requisitos son necesarios en los perfiles de un <i>Analista/Asistente</i> de RRHH según el Gerente de RRHH, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #6 y 13 Para desempeñar el cargo de Analista/Asistente de Recursos Humanos, señale si se requiere estas competencias.</li> </ul>	<p>Con estas preguntas se desea conocer si las competencias que se mencionaron en la entrevista son necesarias en los perfiles de un Analista/Asistente de RRHH según el Gerente de RRHH, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa y cuales competencias adicionales requieren estos perfiles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #7 y 14 De acuerdo al manual de funciones de su Organización, por favor indique las competencias (que no consten en la lista anterior de la pregunta 6) necesarias para desempeñar el cargo de Analista/Asistente de Recursos Humanos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #15 ¿Cuál considera usted es el valor agregado con el que cuentan los estudiantes graduados en la PUCE de la Facultad de Psicología Organizacional?</li> </ul>	<p>Esta pregunta consiste en conocer el criterio de los Gerentes de RRHH de las empresas sobre los estudiantes graduados de la Carrera de Psicología Organizacional.</p>

## 3.5 Encuesta realizada a los Analistas y Asistentes del Departamento de RRHH

**Tabla 8. Encuesta aplicada a los Analistas y Asistentes del Departamento de RRHH**

Preguntas	¿Qué información se obtiene de las preguntas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #1.</li> </ul> ¿De qué Universidad proviene?	Estas preguntas brindan información importante para saber la mayor tendencia en las empresas, tanto en Universidad, carrera, nivel de estudios y experiencia para la contratación de personal en RRHH.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #2.</li> </ul> ¿Qué carrera estudió?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #3.</li> </ul> ¿Indique su condición actual de estudios?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #5.</li> </ul> ¿Dentro de su ámbito profesional, indique el tiempo de experiencia laboral que usted posee?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #4.</li> </ul> ¿Cuál considera usted es el valor agregado que ha aportado su Universidad para el ejercicio de su profesión?	Es una pregunta clave ya que los estudiantes de cada Universidad mencionan cual es el valor agregado que brinda cada Facultad a sus estudios o preparación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #6.</li> </ul> De la lista que consta a continuación, marque aquellas funciones que se deben desempeñar en su puesto de trabajo, de acuerdo a la descripción de funciones de la organización.	Con estas preguntas se desea conocer si las funciones que se mencionaron en la encuesta se encuentran en los perfiles de un <i>Analista/Asistente</i> de RRHH según las personas encuestadas, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa y cuáles funciones adicionales requieren estos perfiles.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #7.</li> </ul> De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué funciones requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 6).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #8.</li> </ul> De acuerdo a la lista que consta a continuación, marque aquellas responsabilidades que se deben desempeñar en su puesto de trabajo, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.	Con estas preguntas se desea conocer si las responsabilidades que se mencionaron en la encuesta se encuentran en los perfiles de un Analista/Asistente de RRHH según las personas encuestadas, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa y cuales responsabilidades adicionales requieren estos perfiles.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #9.</li> </ul> De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Que responsabilidades requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 8).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #10.</li> </ul> De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar su cargo, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.	Con estas preguntas se desea conocer qué requisitos son necesarios en los perfiles de un Analista/Asistente de RRHH según las personas encuestadas, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #11.</li> </ul> De la lista que consta a continuación, marque aquellas competencias que se necesitan para desempeñar su cargo, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.	Con estas preguntas se desea conocer si las competencias que se mencionaron en la encuesta son requeridas en los perfiles de un Analista/Asistente de RRHH según las personas encuestadas, basándose en el manual de funciones que existe en cada empresa y cuáles competencias adicionales requieren estos perfiles.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta #12.</li> </ul> De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué competencias requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 11).	

### **3.6 Identificar el Perfil de Salida del Egresado de la Facultad de Psicología de la PUCE**

Se eligió a los estudiantes egresados en mayo 2010 del Pensum 3002 de la Facultad de Psicología de la PUCE, pues el objetivo de la disertación fue comparar el perfil por competencias del Psicólogo Organizacional en empresas con el perfil de los estudiantes egresados de la PUCE.

Para analizar el perfil de este grupo, se optó por realizar un Assesment Center, con tres actividades, por medio de las cuales se pudo medir las competencias que los estudiantes han desarrollado. Se decidió hacerlo un día sábado a fin de no interrumpir las actividades personales o laborales del grupo a analizar.

Se lo llevó a cabo en la mañana, se definió la cantidad de grupos a formar para poder realizar las actividades, y también se determinaron los observadores para cada evaluado.

Se realizaron tres actividades, ya que con una sola actividad no se podía medir todas las competencias que se necesitaba, además la aplicación de varias actividades dio objetividad a la evaluación.

Las actividades y procedimientos que se realizaron se encuentran descritas en el siguiente apartado.

#### ***3.6.1 Assesment Center realizado con los Estudiantes Egresados del año 2010 de la Facultad de Psicología de la PUCE***

##### ***Introducción***

El objetivo de esta actividad fue determinar las competencias que presentaban los estudiantes egresados de Psicología Organizacional de la Puce. En comparación con las planteadas en el pensum de la Facultad de Psicología, mención Organizacional.

Las competencias planteadas son:

- Comunicación Verbal.
- Comunicación Escrita.
- Análisis de Datos.
- Pensamiento Sistémico.
- Trabajo en Equipo.
- Formulación de Objetivos y Estrategias.

Para alcanzar dicho objetivo se optó por realizar tres ejercicios, a través de los cuales se midieron las competencias de cada persona en base al perfil establecido por el pensum. Se delegó a un moderador quien fue una de las estudiantes que realizó esta disertación y dos observadores quienes fueron Analistas de RRHH con experiencia laboral. (Anexo 3)

### ***Preparación***

#### *Determinación de Objetivos, Grupos y Perfil Deseado*

**Tabla 9. Número de Egresados, Número de Asistentes al Assesment Center y Número de Personas que no asistieron al Assesment Center**

Egresados	Número de asistentes al Assesment	Número de personas que no asistieron
15	10	5

De las 5 personas que no asistieron:

- 2 egresadas estuvieron desarrollando la disertación mencionada.
- 1 egresada estuvo fuera del país.
- 2 egresadas por motivos de trabajo no pudieron asistir.

De acuerdo al número de asistentes se organizaron a diez personas de la promoción de egresados de la Facultad de Psicología en mayo del 2010 de la

PUCE de manera homogénea por grupos, para poder analizar las competencias con las que se debería contar luego de egresar de la carrera.

### ***Rol y Selección de Observadores-Evaluadores. Rol del Moderador***

Se eligió un moderador, quien dio las indicaciones a las personas involucradas en el Assesment Center; tales como la presentación de los observadores y de los participantes, el objetivo del Assesment Center, la duración del proceso, qué ejercicios se iban a realizar y el tiempo de duración, las reglas de cada ejercicio y las competencias a medir.

Además se determinó a un observador por cada tres participantes, el cual evaluó las competencias de acuerdo a los parámetros establecidos previamente y dio retroalimentación mediante sus comentarios y recomendaciones al término de la evaluación.

### ***Desarrollo***

Se realizó el Assesment Center en dos sábados, en éstos se contó con dos observadores, quienes evaluaron a 5 personas divididas en 2 grupos.

### ***Cronograma de Actividades:***

- 9:30 am. Presentación, Introducción y Motivación.
- 10:00 am. Actividad 1: Caso Naranja.
- 10:45 am. Actividad 2: La Carrera de carros.
- 11:20 am. Actividad 3: El puente de lego.
- 12:10 pm. Almuerzo y discusión con participantes.
- 13:15 pm. Despedida.
- 13:15 pm. Reunión de observadores y redacción de informes.

### ***Presentación***

Motivación: “Frutas y Animales”

Objetivo: Romper el hielo e integrar a los participantes para realizar las actividades:



- El moderador indicó que cada persona debe presentarse y decir con qué animal o fruta se identifica y por qué.
- Así los otros participantes continuaron.

### ***Actividades a Realizar***

#### **Actividad 1: Debate (Anexo 4)**

**Esquema:** Participaron grupos de 2 y 3 personas.

#### **Objetivos:**

Determinar mediante la realización del ejercicio, la presencia de las siguientes competencias:

- Comunicación Verbal.
- Comunicación Escrita.
- Análisis de Datos.
- Pensamiento Sistémico.
- Trabajo en Equipo.
- Formulación de Objetivos y Estrategias.

#### **Materiales:**

- Hoja de las instrucciones para cada grupo.
- Hoja para realizar la estrategia.
- Lápices.

#### **Tiempo:**

40 MINUTOS

#### **Proceso:**

- La sala fue dividida en dos grupos de 2 y 3 participantes.

1 Grupo - 3 Candidatos (Empresa Farmacon).

2 Grupo - 2 Candidatos (Empresa Profarma).

- Se entregaron los materiales a los grupos.
- El moderador dio el ejercicio a cada grupo.
- Tuvieron diez minutos para crear estrategias y poder resolver el problema planteado. Debieron anotar las conclusiones en el papel que se les proporcionó, así como también los roles de cada persona del grupo.
- Después de este punto comenzó el debate con un tiempo de 20 minutos.
- Al final se presentaron las conclusiones planteadas y la solución en un tiempo de diez minutos.

### **Actividad 2: La carrera de carros “Dinámica impartida en la cátedra de Desarrollo Organizacional II” (Anexo 5)**

**Esquema:** Participaron grupos de 2 y 3 personas.

#### **Objetivos:**

Determinar mediante la realización del ejercicio, la presencia de las siguientes competencias:

- Comunicación Verbal.
- Comunicación Escrita.
- Análisis de Datos.
- Pensamiento Sistémico.
- Trabajo en Equipo.
- Formulación de Objetivos y Estrategias.

#### **Materiales:**

- Cronómetro para el Coordinador de la actividad.
- Solución del ejercicio para cada evaluador.

#### **Tiempo:**

30 minutos.

**Proceso:**

1. El moderador dividió en dos grupos de 2 y 3 participantes.
  2. El moderador les informó que deben trabajar solos.
  3. El moderador comunicó a los participantes que cada uno recibirá una información escrita que no pueden mostrar a sus compañeros.
  4. Las personas que terminaron antes del tiempo acordado llamaron al moderador para revisar si la solución es correcta; si no es correcta debieron continuar.
- (Anexo 6)

**Actividad 3: EL PUENTE DE LEGO “Dinámica y material gráfico compartidos por la señora Ana Maldonado” (Anexo 7)**

**Objetivo:**

Determinar mediante la realización del ejercicio las siguientes competencias:

- Comunicación Verbal.
- Comunicación Escrita.
- Análisis de Datos.
- Pensamiento Sistémico.
- Trabajo en Equipo.
- Formulación de Objetivos y Estrategias.

**Materiales:**

- Hoja de instrucciones del Puente de Lego para cada grupo.
- 100 piezas de lego para cada grupo.
- Un juego completo de piezas con dimensiones específicas para cada grupo. Las longitudes de las seis piezas son las siguientes: 45, 46, 47, 48, 49 y 50 cm.
- Papelógrafos, marcadores, cinta adhesiva, tabla de 30 cm. para hacer el puente.
- Reglas para cada grupo.
- Papel y lápices para cada grupo.

**Tiempo:**

45 minutos.

**Proceso (anexo 8)**

1. La sala fue dividida en dos grupos de 2 y 3 participantes.
2. Se proporcionó la hoja de información a cada grupo.
3. Se distribuyó los materiales, fichas de lego, tabla, regla, papelógrafo y lápices.
4. El grupo debió predecir la rentabilidad de la construcción de su puente.
5. Después de los 20 minutos cada grupo entregó los papelógrafos, los mismos que debieron contener la rentabilidad calculada, las piezas escogidas y los minutos invertidos.
6. El moderador repartió las fichas seleccionadas por el grupo y recogió las que no fueron compradas.
7. El moderador inició la fase de construcción, en un tiempo de 15 minutos.
8. Al momento de terminar esta fase se invitó al grupo a expresar sus ideas sobre cómo lo hubieran hecho mejor y también que compartan su parecer acerca del ejercicio trabajado.

**Cierre y devolución**

Al finalizar los tres ejercicios, se procedió con el cierre del Assesment Center. Se comunicó al grupo que una vez concluida la investigación, se le devolvería la información a cada participante de los resultados de forma confidencial con el objetivo de entregar datos particulares y globales y así obtener un mejor análisis.

Al final de esto, los observadores se reunieron para comentar sus opiniones e hicieron un informe de cada participante, con esto se determinó si los estudiantes cumplían o no el perfil de competencias que en el pensum de estudios de la Facultad define, y se analizó los resultados en el siguiente punto.

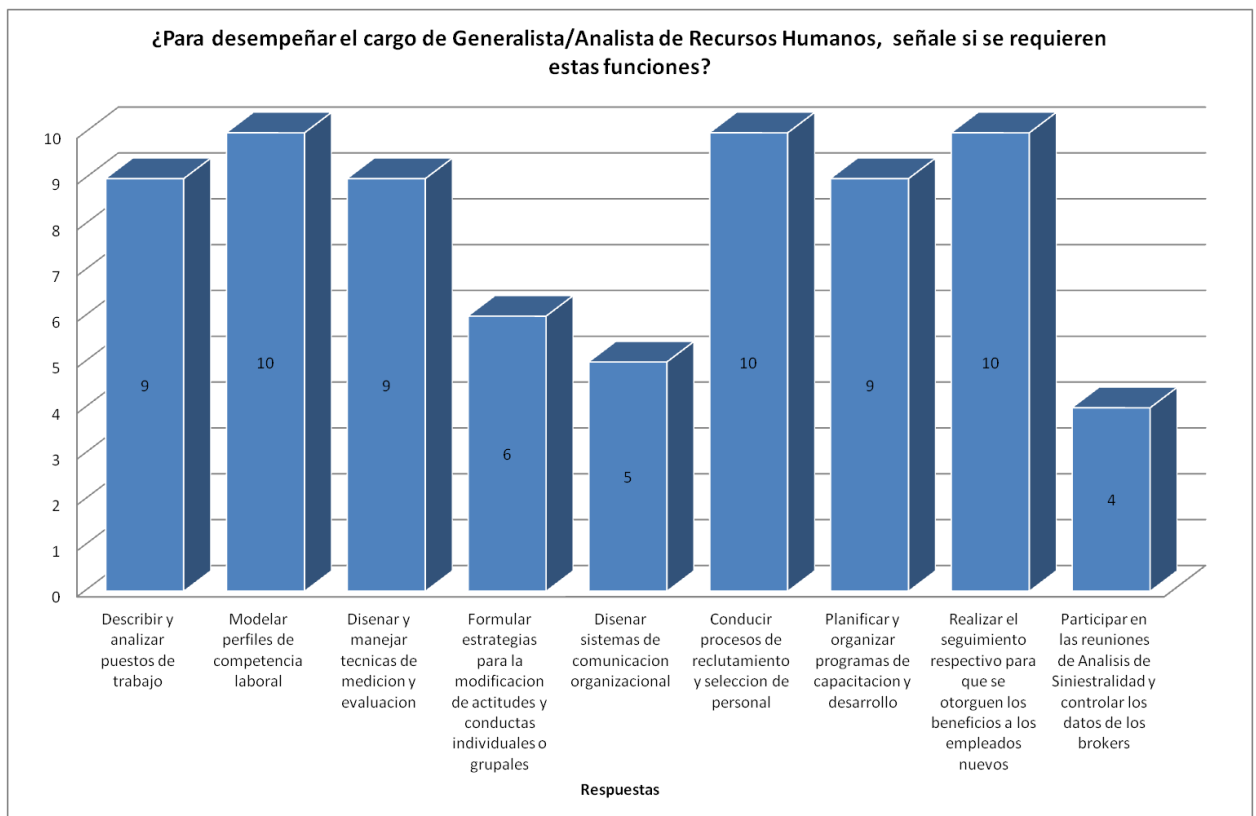
## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO DE RESULTADOS**

En este apartado se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas, encuestas y Assessment center. Para una mejor comprensión se dividió los resultados en el cargo de Analista como en el cargo de Asistentes y se los expuso a través de gráficos.

#### **4.1 Perfil del Analista de acuerdo a la información proporcionada en las entrevistas por los Gerentes de RRHH de las empresas participantes en el estudio**

Los gráficos se definieron de acuerdo a los resultados altos y bajos de la entrevista. No existió un parámetro global que indique cual resultado es bajo o alto, esto se dio por la variedad de respuestas que se presentaron en cada pregunta, por este motivo de acuerdo a la respuesta de cada pregunta se definió su propio parámetro.



**Gráfico 1. Funciones requeridas para el cargo de Analista / Generalista de Recursos Humanos**

#### **Resultados Altos (De 9 a 10 puntos)**

- Modelar perfiles de competencia laboral.
- Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Realizar el seguimiento respectivo para que se otorguen los beneficios a los empleados nuevos.
- Describir y analizar puestos de trabajo.
- Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación como entrevistas, test psicológicos, grupo focal y encuestas organizacionales.
- Planificar y organizar programas de capacitación y desarrollo.

#### **Resultados Bajos (De 4 a 6 puntos)**

- Participar en las reuniones de análisis de siniestralidad y llevar el control de los datos que registran los seguros.
- Diseñar sistemas de comunicación organizacional.

- Formular estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales o grupales.

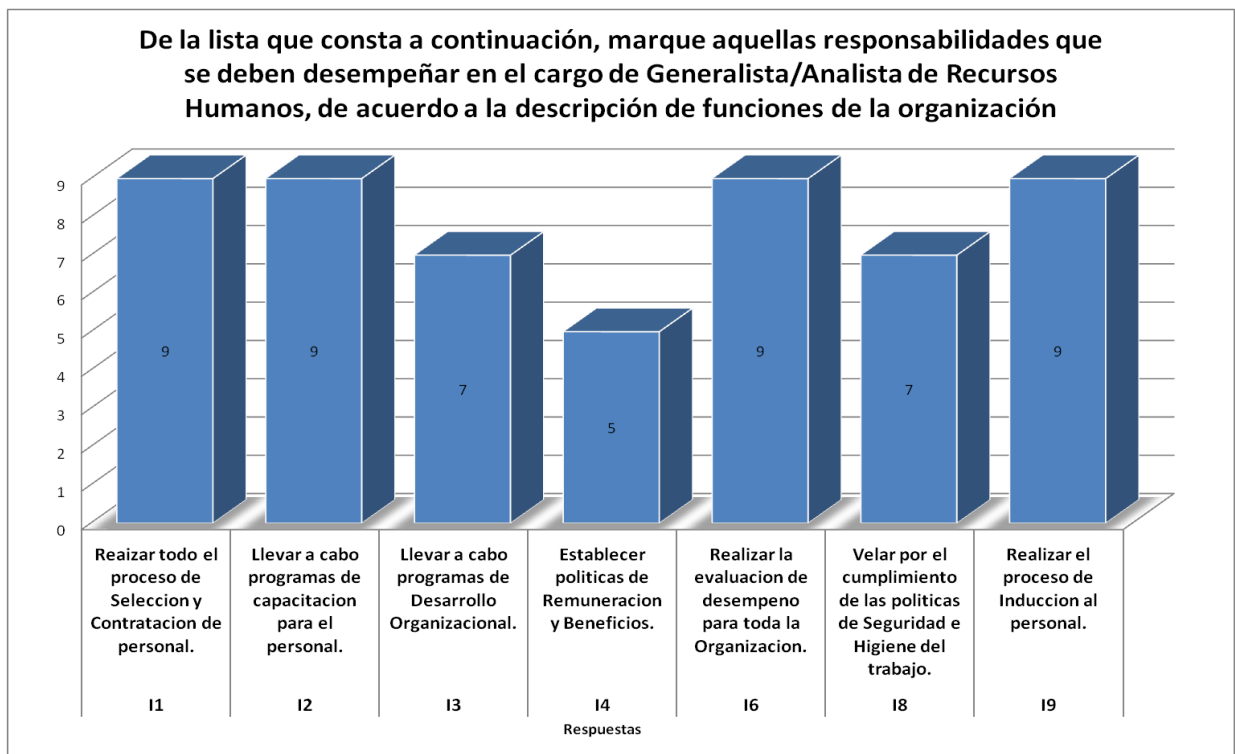
Se maneja una mayor tendencia a todo lo que se refiere el subsistema de selección y desarrollo de personal, por este motivo los Analistas de RRHH requieren conocimientos para realizar un manual de función o de perfiles de cargo. Además necesitarán aplicar técnicas de selección para realizar el reclutamiento de personal de forma idónea. Igualmente para los procesos de desarrollo al personal tales como plan de carrera y plan de sucesión entre otros. Por otro lado los Gerentes de RRHH de las empresas participantes, creen que los temas de siniestralidad y estrategias para modificación de conducta deben ser llevados por ellos mismos, más que por los Analistas, sin embargo éstos deben poseer conocimientos básicos de dichos temas.

**De acuerdo al perfil de cargo de su organización, ¿Qué funciones se requieren para desempeñar el cargo de Generalista/Analista de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 1)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presentaron todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Manejo de modelos de competencias.
- Conocimiento de los clientes y del mercado (saber donde están los mejores talentos).
- Valoración y clasificación de puestos.
- Planificación en Subsistemas de RRHH (rotación).
- Planificación de la rotación y distribución del personal.
- Control de horarios.
- Realizar auditorías de los procesos.
- Administrar los proyectos.
- Reestructura Organizacional.
- Evaluación de Clima Laboral.
- Contratación de personal.

Las empresas indicaron que existen otras funciones que se puede tomar en cuenta en el perfil de cargo que ocupa el personal que trabaja en RRHH. Los Analistas que ocupan este cargo deben dar el valor agregado a la Organización en cada función que realicen, analizar el clima laboral e incluir estrategias para mejorarlo, auditar los procesos para realizarlos más rápido, entre otras funciones más. Los Gerentes de RRHH comentan que se debe crear estrategias y planes de acción para cada una de las funciones mencionadas y éstas deben estar a cargo del Analista.



**Gráfico 2. Responsabilidades requeridas en el cargo de Generalista / Analista de Recursos Humanos**

#### **Resultados Altos (9 Puntos)**

- Realizar todo el proceso de Selección y Contratación de personal.
- Llevar a cabo programas de capacitación para el personal.
- Realizar la evaluación de desempeño para toda la Organización.
- Realizar el proceso de inducción al personal.



### **Resultados Bajos (De 5 a 7 puntos)**

- Establecer políticas de Remuneración y Beneficios.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de Seguridad e Higiene del trabajo.
- Llevar a cabo programas de Desarrollo Organizacional.

El perfil de cargo de un Analista es responsable de todo el proceso de selección, debe estar preparado para iniciar con el proceso de selección y seguir con los demás pasos (inducción, evaluación y capacitación) para el personal que ingresa y para el que ya está en la compañía.

Los ítems bajos son los realizados por los Gerentes de RRHH, pero cabe recalcar que los Analistas deben tener conocimiento de éstos y ser un respaldo en el momento que se lo necesite.

**De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué responsabilidades se requieren para desempeñar el cargo de Generalista/Analista de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 3)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presentaron todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Colaborar en los proyectos de investigación con presupuesto de personal.
- Asesorar al cliente sobre el estudio de mercado del cargo que requiere la organización.
- Conocer a los clientes - mercado y saber donde están los mejores talentos.
- Manejar los modelos de competencias.
- Realizar roles de pago para el personal.
- Encargarse sobre los trámites del IESS.
- Registrar y controlar la asistencia del personal.
- Levantar los procesos institucionales y proponer mejoras.
- Elaborar y registrar los contratos de todo el personal.

Esta pregunta indica otras responsabilidades que realiza el personal que trabaja en RRHH, por ejemplo los Analistas deben conocer acerca del mercado laboral y colaborar con los proyectos que se llevan a cabo en la empresa siendo asesores, para

poder implementar un plan de carrera y así retener a los mejores talentos que hay en cada empresa, sin embargo otros empleados que trabajan en el departamento de RRHH también están muy involucrados con la nómina del personal, cabe mencionar que es un porcentaje menor dentro de la encuesta realizada.

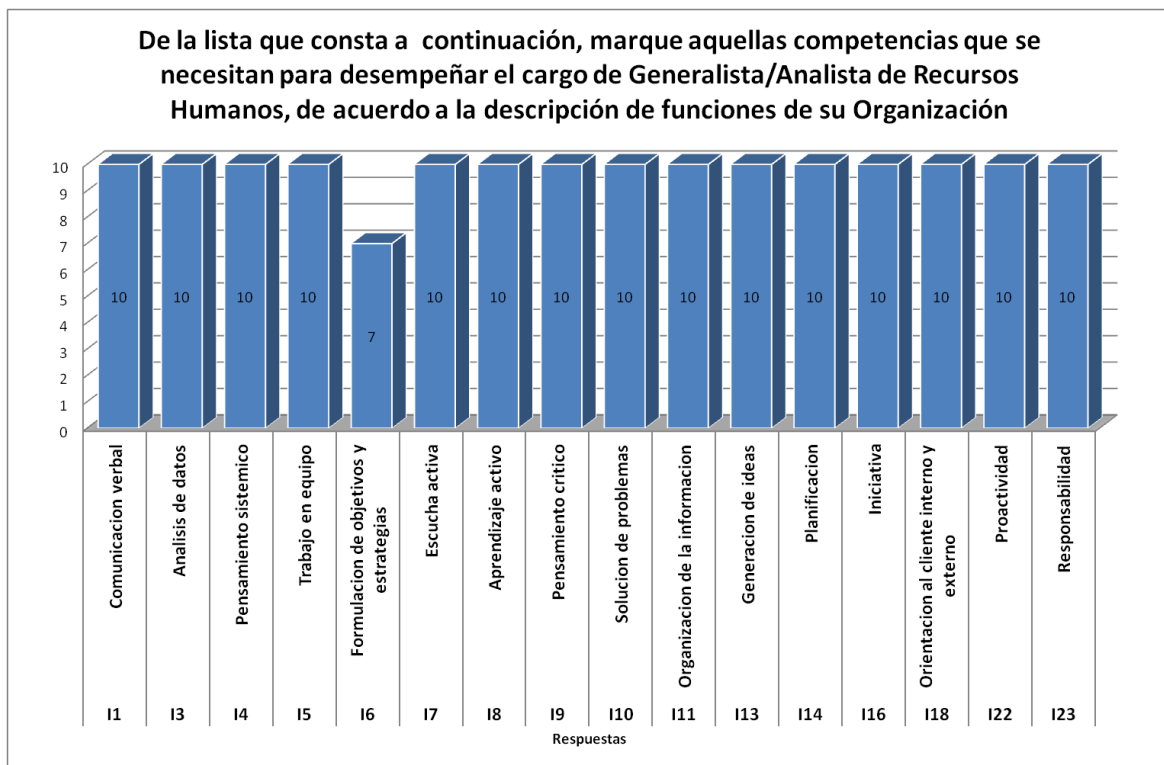
**De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar el cargo de Generalista/Analista de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Formación académica.
- Edad.
- Disponibilidad para viajar.
- Estado civil.
- Lugar domiciliario.

Existen requisitos que los empleados de RRHH deben cumplir para poder llegar a desempeñar el cargo de Analista.

La formación académica tiene mucho peso dentro de este perfil, deben tener estudios de tercer nivel en Psicología Organizacional o afines, sin embargo en tres empresas se pudo analizar que no manejan este requisito, ya que tienen individuos que todavía se encuentran estudiando en la Universidad. Otros requisitos importantes son la edad (entre 25 y 30 años), el estado civil (prefieren individuos solteros) y la disponibilidad de viajar.



**Gráfico 3. Competencias que se necesitan para desempeñar el cargo de Generalista / Analista de Recursos Humanos**

**Resultados Altos (10 puntos):**

- Comunicación Verbal.
- Análisis de Datos.
- Pensamiento Sistémico.
- Trabajo en Equipo.
- Escucha Activa.
- Aprendizaje Activo.
- Pensamiento Crítico.
- Solución de Problemas.
- Organización de la Información.
- Generación de Ideas.
- Planificación.
- Iniciativa.
- Orientación al Cliente Interno y Externo.
- Proactividad.

- Responsabilidad.
- Comunicación Escrita (Se encuentra en un resultado medio, es decir que para los Gerentes de RRHH esta competencia no es indispensable).

### **Resultados Bajos (7 puntos)**

- Formulación de Objetivos y Estrategias.

La mayoría de competencias que se han definido en esta pregunta resultan de gran importancia para los Gerentes de las empresas ya que según sus respuestas el perfil de cargo de un Analista debe incluir una buena formación en cada una de las competencias mencionadas anteriormente. El Gerente de la empresa Pública menciona que un individuo necesita comunicarse verbalmente de manera asertiva con las demás personas creando empatía para así poder dar solución a los problemas. Por otro lado el Gerente de la empresa privada menciona que la Proactividad, junto a la Responsabilidad son las competencias que más se necesitan dentro del cargo de un Analista, ya que así él podrá dar un valor agregado cuando realiza alguna función y de esa manera se puede convertir en el reemplazo que ellos necesitan.

Algo importante que se debe mencionar es que las competencias se miden por niveles, si bien es cierto unas deben estar desarrolladas en un nivel alto, mientras que otras en un nivel medio.

Como resultado bajo se tiene a la Formulación de Objetivos y Estrategias, este resultado se distancia del pensum estudiado en la PUCE, sin embargo algunos Gerentes creen que otras competencias pueden remplazar a ésta.

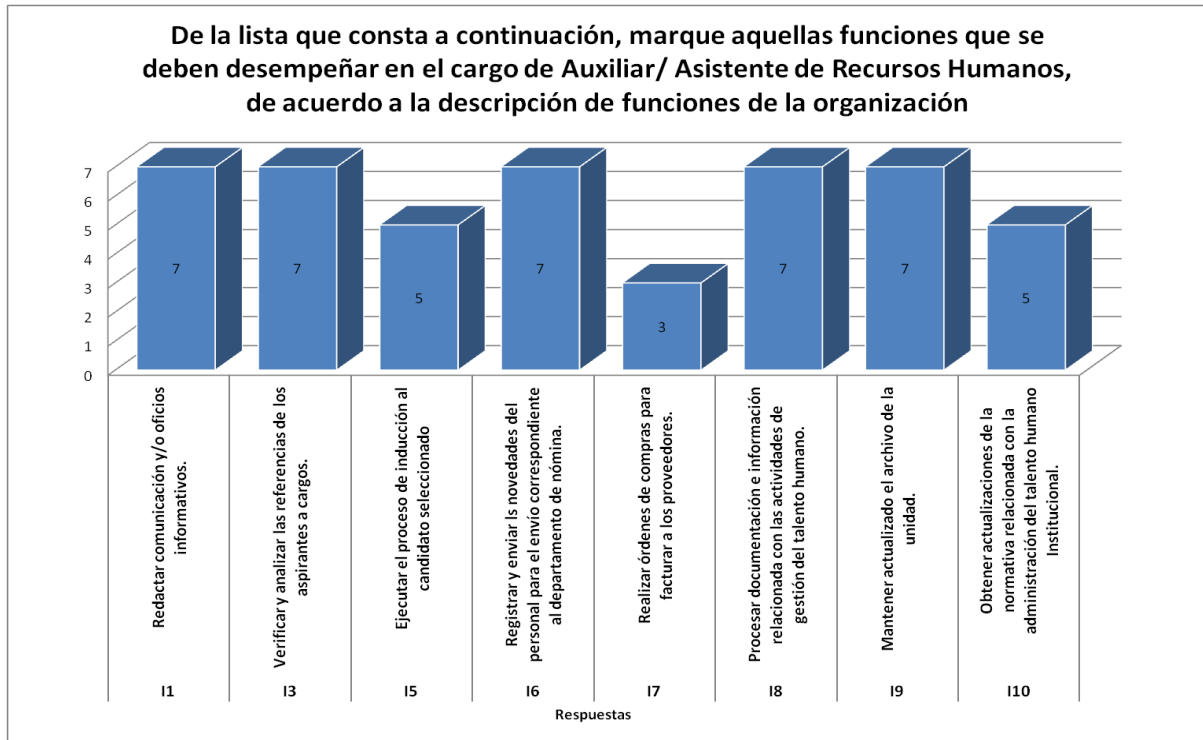
**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué competencias se requieren para desempeñar el cargo de Generalista/Analista de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 6)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Pensamiento Analítico.
- Orientación a Resultados.
- Perspicacia.
- Negociación.

Se mencionan cuatro competencias adicionales, las cuales destacan a un profesional del departamento de RRHH, sin embargo es importante mencionar que éstas se las puede ir desarrollando con el transcurso de la carrera y vida profesional. La técnica de negociación se puede aprender o desarrollar en un seminario o en una materia optativa dentro de la preparación académica.

## 4.2 Perfil de un Asistente de acuerdo a la información proporcionada en las entrevistas por los Gerentes de RRHH de las empresas participantes en el estudio



**Gráfico 4. Funciones requeridas para el cargo de Auxiliar / Asistente de Recursos Humanos**

### Resultados Altos (7 puntos)

- Redactar comunicación y/o oficios informativos.
- Verificar y analizar las referencias de los aspirantes a cargos.
- Registrar y enviar las novedades del personal para el envío correspondiente al departamento de nómina.
- Procesar documentación e información relacionada con las actividades de gestión del talento humano.
- Mantener actualizado el archivo de la unidad.

### **Resultados Bajos (De 3 a 5)**

- Obtener actualizaciones de la normativa relacionada con la administración del talento humano Institucional.
- Realizar órdenes de compras para facturar a los proveedores.
- Ejecutar el proceso de inducción al candidato seleccionado.

Los Asistentes tienen funciones más operativas dentro del mundo laboral. En un proceso de selección participan más en el reclutamiento (mediante bases de datos, búsquedas en páginas web y confirmación de referencias), actualizan la base de datos de aspirantes que llegan a la empresa para participar en los procesos de selección, también se encargan de actualizar el registro de capacitación que se mantiene en la empresa. Por otro lado hay funciones en las que solo pueden ayudar en la logística, como la organización de la inducción del personal, cursos de capacitación, eventos de la empresa entre otras cosas, pero junto con este proceso de apoyo van adquiriendo conocimientos y experiencia en el tema.

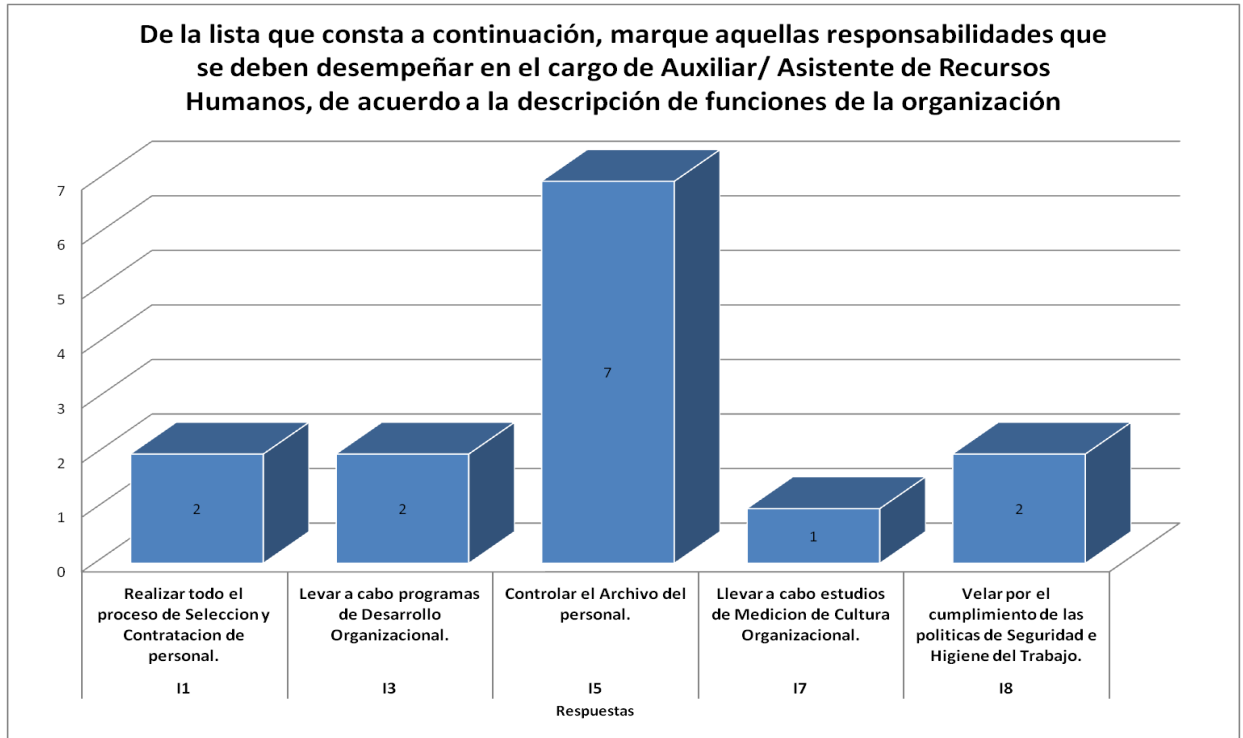
**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué funciones se requieren para desempeñar el cargo de Auxiliar/Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 8)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Recepción de llamadas telefónicas de la unidad.
- Llevar la agenda del director.
- Realizar logística de los eventos.
- Atender al cliente interno.
- Colaborar en programas de capacitación.

En algunos casos los Gerentes de las empresas públicas hablan de funciones más operativas para los Asistentes ya que creen que ellos deben ir aprendiendo desde ese campo, opinan que mientras van aprendiendo se les puede ir dando oportunidades para crecer en el aspecto laboral.

Pero los Gerentes de las empresas Privadas tienen otro concepto, creen que si el individuo tiene potencial hay que explotarlo, así van a ir aprendiendo o desarrollando la responsabilidad.



**Gráfico 5. Responsabilidades requeridas para desempeñar el cargo de Auxiliar / Asistente de Recursos Humanos**

#### **Resultados Altos (7 puntos)**

- Controlar el Archivo del personal.

#### **Resultados Bajos (de 1 a 2 puntos)**

- Llevar a cabo estudios de Medición de Cultura Organizacional.
- Realizar todo el proceso de Selección y Contratación.
- Llevar a cabo programas de Desarrollo Organizacional.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de Seguridad e Higiene del trabajo.

La responsabilidad adicional más importante que le dan a un Asistente dentro de la empresa, es el control y manejo del archivo (documentos, hojas de vida, archivos del personal, memos, entre otras cosas que se tiene en RRHH), sin embargo los Gerentes de



RRHH de las empresas Públicas consideran que se le puede dar esta responsabilidad a un cargo definido como Asistente de Archivo, no es necesario tener a un Psicólogo Organizacional inmerso en esto.

Las responsabilidades que no maneja un Asistente de RRHH es el estudio de medición de cultura organizacional, realizar programas de Desarrollo Organizacional, cumplimiento de las políticas de Seguridad e Higiene del Trabajo coinciden todos los Gerentes de las empresas Públicas y Privadas, ya que ellos mismos en conjunto con los Analistas se encargan de estos temas.

En el caso del proceso de Selección y Contratación realizan la parte operativa, lo demás del proceso está en manos de los Analistas de RRHH.

**De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué responsabilidades se requiere para desempeñar el cargo de Auxiliar/Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 10)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Encargarse de la documentación y archivo.
- Realizar comunicados al personal.
- Encargarse de la logística de la unidad.

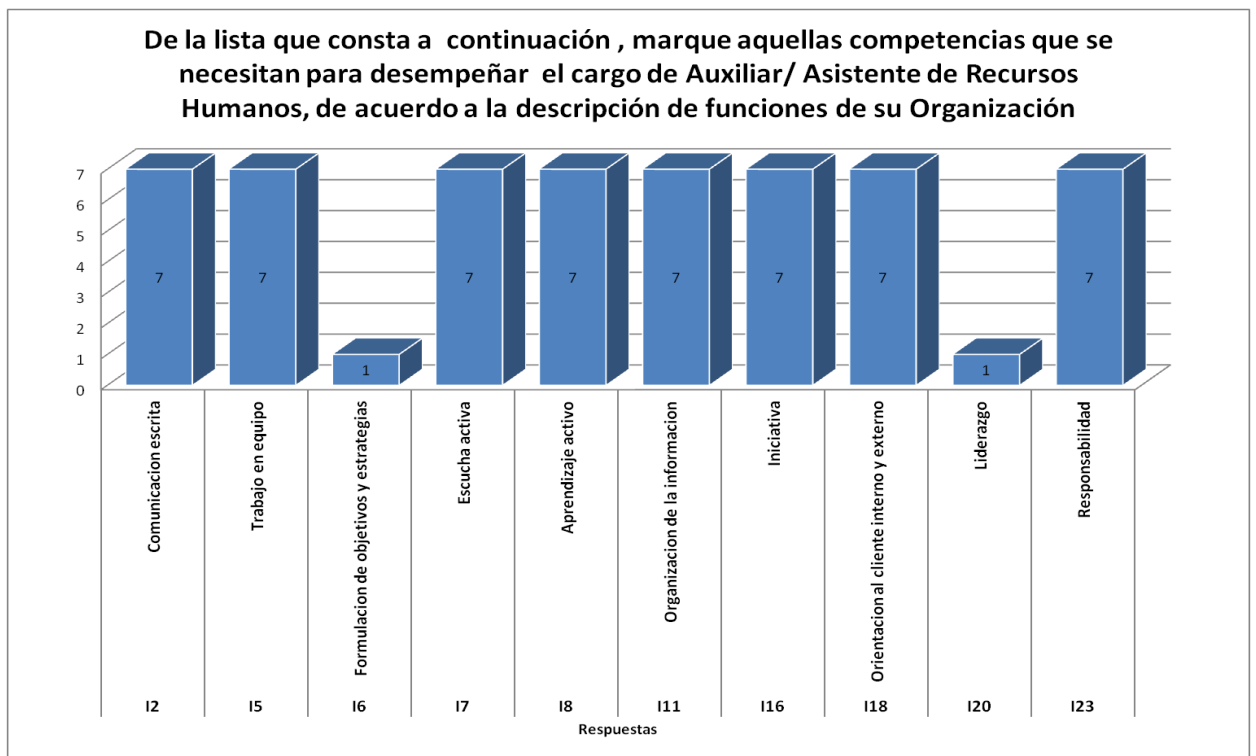
De las tres responsabilidades mencionadas en esta pregunta dos ya fueron analizadas en el punto anterior, por este motivo solo se va a analizar la segunda, frecuentemente en los departamentos de RRHH se realizan formatos para los comunicados al personal, para esto es necesario desarrollar Creatividad y Comunicación Escrita dentro del perfil de cargo de un Asistente, ya que ellos son los encargados de realizar este tipo de cosas. Este análisis se lo notó con mayor incidencia en las Empresas Privadas.

**De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar el cargo de Auxiliar/Asistente de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Formación académica.
- Edad.
- Disponibilidad para viajar.
- Genero.

La formación académica dentro del perfil de cargo de un Asistente es muy necesaria, tanto los Gerentes de las empresas Públicas como de las Privadas comentan que deben ser estudiantes de quinto nivel en adelante en carreras afines a la Psicología Organizacional, para que puedan resolver problemas y aplicar los conocimientos en las actividades laborales del día a día. A pesar que la edad también es mencionada es este perfil de cargo, se lo hace en muy bajo porcentaje, por este motivo no hay una edad determinada.



**Gráfico 6. Competencias que se necesitan para desempeñar el cargo de Auxiliar / Asistente de Recursos Humanos**

**Resultados Altos (7 puntos)**

- Comunicación Escrita.
- Trabajo en Equipo.
- Escucha Activa.
- Aprendizaje Activo.
- Organización de la Información.
- Iniciativa.
- Orientación al Cliente Interno y Externo.
- Responsabilidad.

**Resultados Bajos (1 punto)**

- Formulación de Objetivos y Estrategias.
- Liderazgo.

Las competencias que se ven marcadas en esta pregunta son las mismas que las de un Analista, sin embargo los Gerentes de RRHH explican que todos los profesionales de esta área deben tener las mismas competencias, lo importante es desarrollarlas dentro del nivel que corresponda su cargo. Por este motivo las competencias de un Asistente se encuentran en un nivel bajo o medio, ya que en este cargo se va moldeando la competencia y haciendo que se desarrolle de forma efectiva para lograr ese valor agregado que un individuo brinda dentro de cada función o responsabilidad que realiza. Por otro lado se tiene las competencias que se encuentran en el ítem bajo, como el liderazgo y la formulación de objetivos y estrategias, ésta última se repite también en el cargo de Analista, los Gerentes explican que hay otras competencias con las que se la puede reemplazar de mejor manera y en el día a día.

**De acuerdo al perfil de cargo de su organización ¿Qué competencias se requieren para desempeñar el cargo de Auxiliar/Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 13)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Calidez en las Relaciones Interpersonales.

Los Gerentes de RRHH tanto de las empresas Públicas como Privadas estudiadas en el caso coinciden en que una competencia necesaria para el desarrollo de un Psicólogo Organizacional dentro del cargo de Analista y Asistente es la calidez, esa empatía que se necesita para ponerse en el lugar de la otra persona, para que los individuos que trabajan en la empresa puedan confiar en RRHH.

**¿Cuál considera usted es el valor agregado con el que cuentan los estudiantes graduados en la PUCE de la Facultad de Psicología Organizacional?**

Los Gerentes de RRHH de las empresas Privadas y Públicas comentan el valor agregado que la PUCE da a sus estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional. Entre los puntos principales que se afirma son los siguientes:

- Todos los Psicólogos vienen con ganas de aprender y a poner en práctica lo aprendido en clase.
- Dan el valor agregado a lo que hacen, un plus en cada actividad que realizan.
- Buscan perfeccionar los procesos.
- La técnica de estudio, pues cuentan con buenos profesores que comparten el día a día de sus puestos de trabajo y de su experiencia. Tienen apertura para aprender, son adaptables y presentan actitud.
- Manejan muy bien los tests psicológicos.
- Expresan con facilidad sus ideas.
- Son muy prácticos, no muy teóricos. Están más en el día a día en el conocimiento que necesita en del departamento de RRHH.
- Presentan una corriente humanista. Poseen conocimientos en los procesos laborales y administrativos. Su fuerte es Desarrollo Organizacional.
- Tienen mucha iniciativa y criterio profesional. Son seguros del conocimiento que poseen y defienden su punto de vista. Sus conocimientos actuales les permiten diferenciarse como buenos funcionarios.
- Tienen una visión global - sistémica. Son cuestionadores. Les gusta la investigación. Sus profesores no imponen sino que enseñan.
- Son proactivos.

### **4.3 Perfil del Analista de acuerdo a la información proporcionada en las encuestas por los ocupantes de cargo de cada empresa participante en el estudio**

#### **¿De qué Universidad proviene?**

- Universidad Central del Ecuador.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

#### **¿Qué carrera estudio?**

- Psicología Industrial.

De las personas encuestadas quince son de la Universidad Central del Ecuador. Existe una mayor tendencia por parte de las empresas Públicas en contratar personal de la Universidad Central por ende éstas tienen mayor cantidad de personal en el departamento de RRHH.

La carrera que más se apega al perfil de los individuos que trabajan en el departamento de RRHH es la Psicología Organizacional, ya que se relacionan más con la gente, las funciones y responsabilidades que requieren en los puestos de trabajo.

#### **¿Indique su condición actual de estudios?**

- Estudios de Tercer nivel.

El nivel requerido y óptimo que deben tener los Analistas del departamento de RRHH es el superior, es decir, estudios en tercer nivel, sin excluir posibilidades de postgrados o maestrías.

#### **¿Cuál considera usted es el valor agregado que ha aportado su Universidad para el ejercicio de su profesión?**

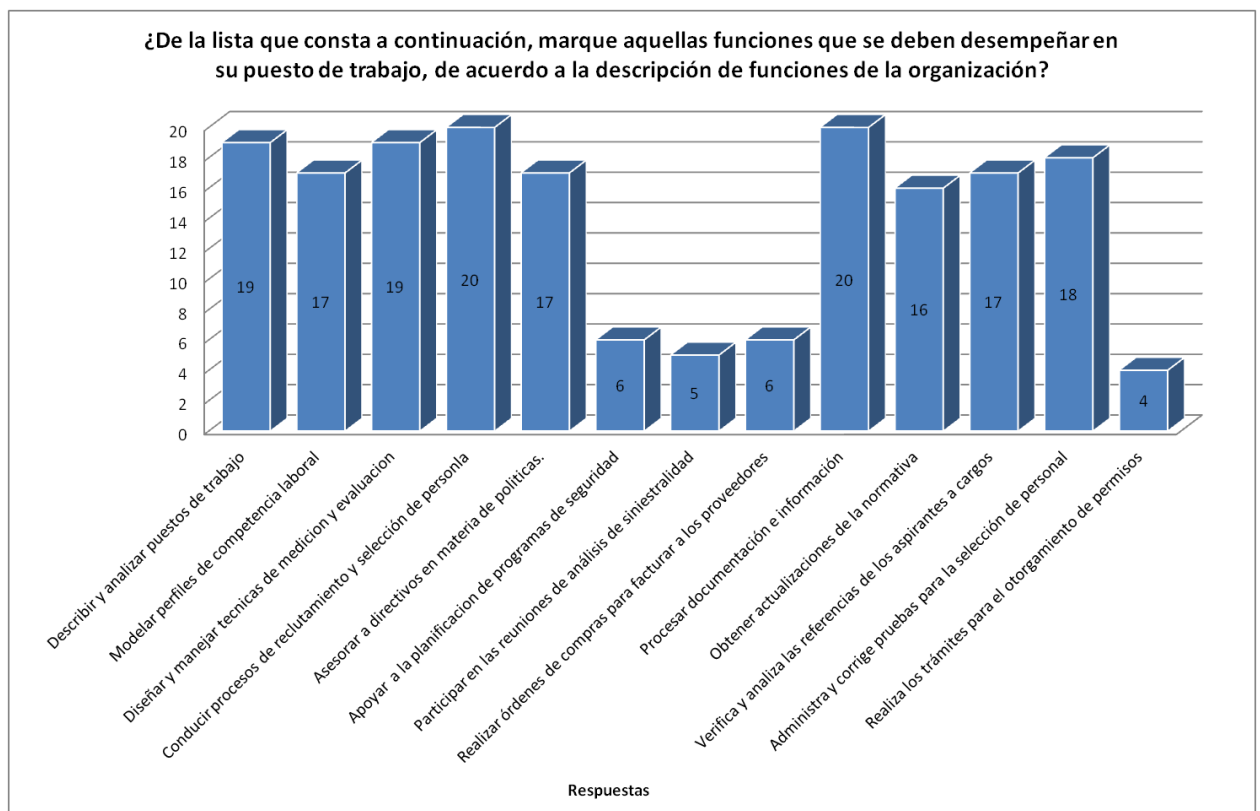
- Prácticas Pre profesionales.
- Conocimiento.

Consideran que la práctica debe ir de la mano con el conocimiento. Es necesario para las Empresas estudiadas que las personas que llegan a este cargo tengan la experiencia adecuada que les brindan las prácticas pre profesionales.

**¿Dentro de su ámbito profesional, indique el tiempo de experiencia laboral que usted posee?**

- De cinco años en adelante.

Los Analistas piensan que se debe tener 5 años de experiencia laborando en el área pues el aprendizaje a través de la práctica es de gran peso para desempeñarse adecuadamente como Analista de RRHH.



**Gráfico 7. Funciones requeridas por los encuestados para desempeñarse en sus puestos de trabajo**

**Resultados altos (De 16 a 20 puntos)**

- Describir y analizar puestos de trabajo.
- Modelar perfiles de competencia laboral.
- Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación.
- Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Asesorar a directivos en materia de políticas.
- Procesar documentación e información.
- Obtener actualizaciones de la normativa.
- Verificar y analizar las referencias de los aspirantes a cargos.
- Administrar y corregir pruebas para la selección de personal.

**Resultados Bajos (De 4 a 6 puntos)**

- Apoyar a la planificación de programas de seguridad.
- Participar en las reuniones de análisis de siniestralidad.
- Realizar órdenes de compras para facturar a los proveedores.
- Realizar los trámites para el otorgamiento de permisos.

Los Analistas de las diferentes empresas comentan que sus principales funciones consisten en realizar una planificación rigurosa de cada subsistema, pues ellos son los asesores de cada área de la empresa. Deben dar sus puntos de vista o planes de acción para cada necesidad que el cliente interno tenga, sea de selección, capacitación, manual de funciones, plan de carrera entre otras. Sin embargo a estas funciones se les debe incluir las tareas cotidianas que se van presentando.

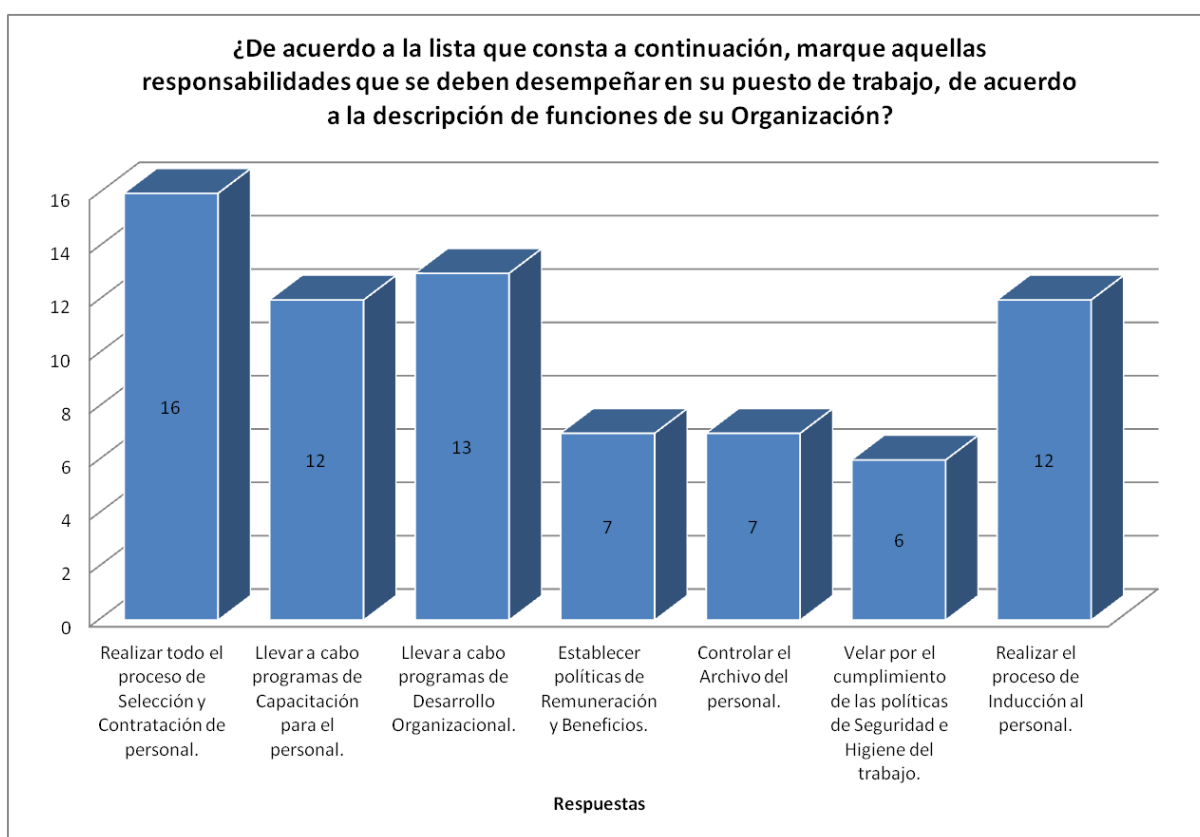
**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué funciones requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Qué no consten en la lista anterior de la pregunta 6)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presentan todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Beneficios de la Empresa, Manejo de eventos de cumpleaños, Coordinar entrevistas, Realizar entrevistas.
- Técnicas del Head Hunting.



- Assesment Center, Políticas de Inserción Laboral.
- Gestión de procesos.
- Inducción y re inducción al personal.
- Las funciones que se están marcando dentro del departamento de RRHH para cumplir con el proceso de selección de personal son manejarse de forma adecuada en la técnica del **Head Hunting** y del **Assesment Center**. La primera se utiliza con mayor incidencia en las consultoras. El Assesment Center está siendo utilizado en todas las empresas investigadas, dicha técnica también se la practica en los procesos de promoción de personal y plan de carrera.



**Gráfico 8. Responsabilidades que deben desempeñar los encuestados en sus puestos de trabajo**

#### **Resultados altos (De 12 a 16 puntos)**

- Realizar todo el proceso de Selección y Contratación de personal.
- Llevar a cabo programas de Capacitación para el personal.
- Llevar a cabo programas de Desarrollo Organizacional.

- Realizar el proceso de Inducción al personal.

**Resultados bajos (De 6 a 7 puntos)**

- Establecer políticas de Remuneración y Beneficios.
- Controlar el Archivo del personal.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de Seguridad e Higiene del trabajo.

Dentro de las empresas de la investigación se analizó que la principal responsabilidad que tienen los profesionales de RRHH es encargarse de todo el proceso de selección y contratación. Este proceso es medido con tiempos, se lo prioriza de acuerdo a las necesidades de cada área. Una vez que ingresa el personal contratado, se le entrega toda la información pertinente en la inducción para que los nuevos colaboradores puedan adaptarse de una manera exitosa a su trabajo.

**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué responsabilidades requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 8)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Medición y control de gestión.
- Elaboración Manual de Clasificación de Puestos; Elaboración de políticas de RRHH.

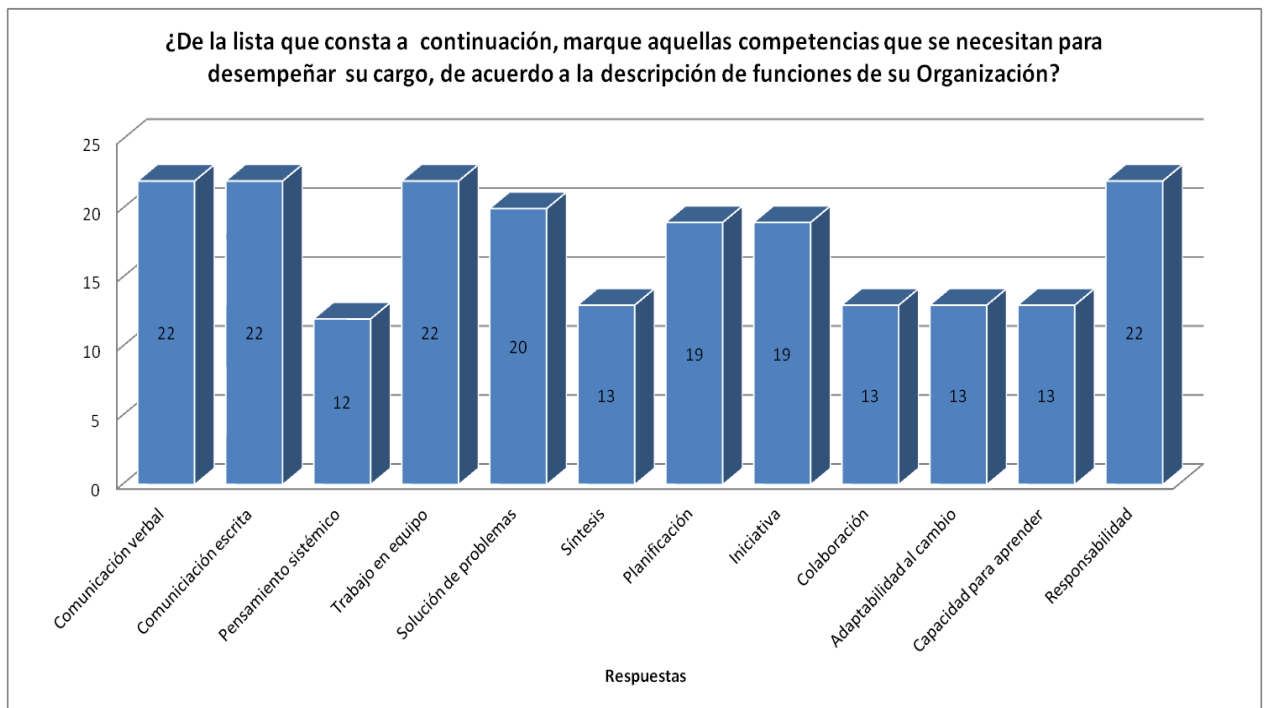
Dentro de las funciones adicionales que realizan los Analistas de RRHH está el elaborar el manual de cargos, ya que es necesario tener una clasificación de puestos dentro de cada área de la empresa.

**De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar su cargo, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización**

**Requisitos:**

- Formación académica.  
Tercer nivel de estudios en Psicología Industrial o afines.
- Disponibilidad para viajar.

El requisito indispensable para formar parte del departamento de RRHH es la formación académica. En el caso de los Analistas, éstos deben poseer estudios terminados de tercer nivel. Otro requisito importante consiste en la disponibilidad para hacer viajes dentro del país o hasta incluso afuera de éste, ya que lo necesitan por temas de capacitación o selección.



**Gráfico 9. Competencias que necesitan los encuestados para desempeñarse en el cargo que ocupan**

**Resultados altos (De 19 a 22 puntos)**

- Comunicación Verbal.
- Comunicación Escrita.
- Trabajo en Equipo.
- Solución de Problemas.
- Planificación.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.

**Resultados bajos (De 12 a 13 puntos)**

- Pensamiento Sistémico.
- Síntesis.
- Colaboración.
- Adaptabilidad al Cambio.
- Capacidad para Aprender.

Las competencias que requiere el Analista van de la mano y se apoyan mutuamente. Es necesario la Comunicación Verbal y la Escrita para comunicarse de manera eficaz y contribuir a la resolución de problemas. La Iniciativa es una competencia muy importante para el desempeño de las tareas diarias.

Acerca de los resultados bajos, los Analistas encuestados comentan que no son indispensables para ocupar el cargo de Analista dentro de las empresas investigadas, ya que a se las pueden ir formando en el día a día.

**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué competencias requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 11)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presentan todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Tolerancia a la frustración.
- Orientación al logro, Manejo del tiempo.
- Negociación.
- Orientación a resultados, Flexibilidad.

Las personas del Departamento de RRHH nombran otras competencias necesarias para el perfil, por ejemplo deben aprender a Tolerar la Frustración, ya que esto le sirve al individuo para no desmotivarse si algún proyecto no resulta como se ha planificado. También deben presentar Recursividad, esto quiere decir que deben tener Dinamismo para realizar las cosas, acabar con una actividad y buscar otra con la cual seguir. Mencionan también el manejo del tiempo, indicando que el empleado debe ser organizado para el trabajo diario.

#### **4.4 Perfil del Asistente de acuerdo a la información proporcionada en las encuestas por los ocupantes de cargo de cada empresa participante en el estudio**

##### **¿De qué Universidad proviene?**

- Universidad Central del Ecuador.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

##### **¿Qué carrera estudio?**

- Psicología Industrial.
- Psicología Organizacional.

De las personas encuestadas la mayoría son de la Universidad Central del Ecuador, se notó que el motivo de esto es porque en las empresas Públicas existe una mayor tendencia a contratar personal de esta Universidad, en cambio las empresas Privadas investigadas contratan personal de la PUCE. También se analizó que las empresas Públicas tienen mayor cantidad de personal dentro del departamento de RRHH mientras que en las empresas Privadas existe menor cantidad de personal de RRHH.

La carrera que más se apega al perfil de los individuos que trabajan en el departamento de RRHH es la Psicología Organizacional, ya que se relacionan más con la gente, las funciones y responsabilidades que requieren en los puestos de trabajo.

**¿Indique su condición actual de estudios?**

- 4to - 10mo nivel.
- Estudios de Tercer nivel.

El nivel de los Asistentes está en un rango de 4to a 10mo nivel de estudios ya que deben ir desarrollando en conjunto sus conocimientos y la práctica que utilizan en sus cargos.

**¿Cuál considera usted es el valor agregado que ha aportado su Universidad para el ejercicio de su profesión?**

- Experiencia y conocimiento.
- Prácticas y teoría.

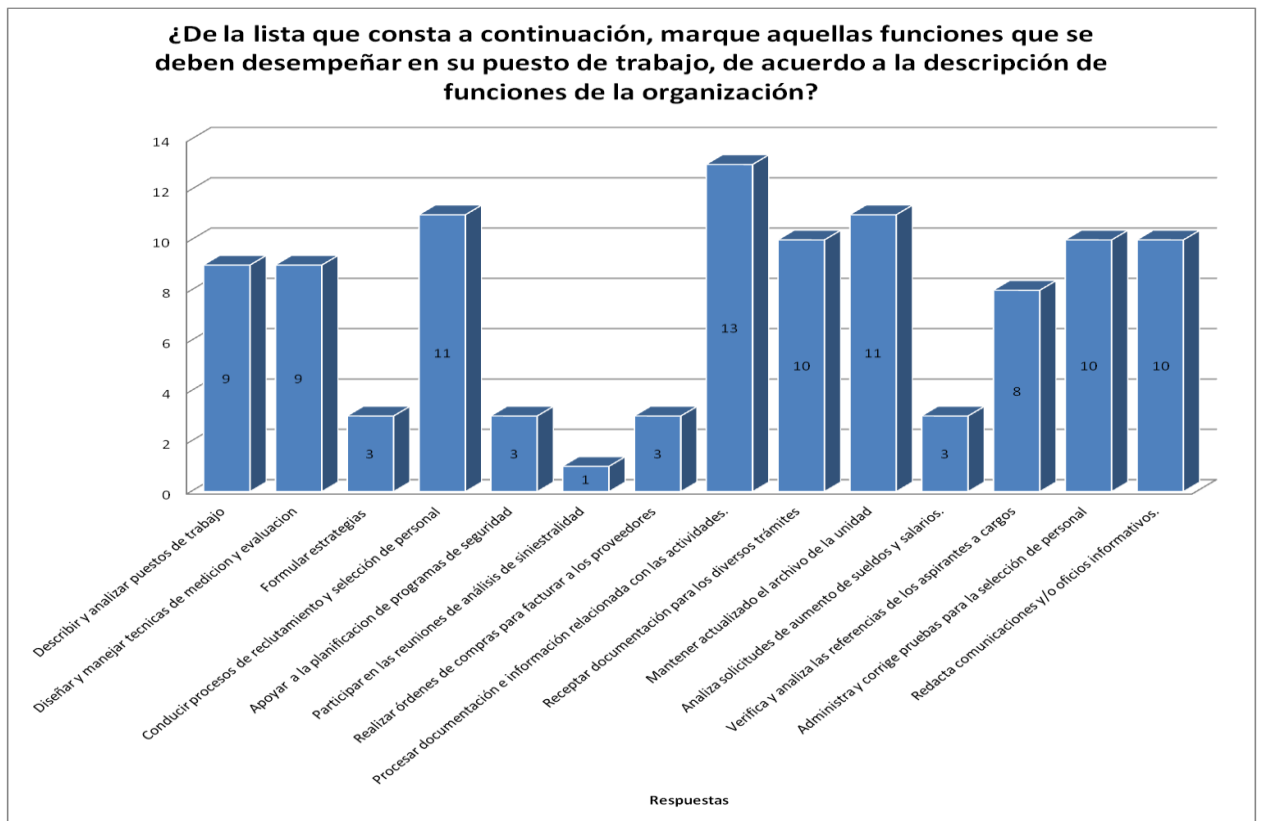
De acuerdo al análisis de las personas encuestadas se pudo ver que el aporte más grande que tienen los encuestados por parte de la Universidad es el conocimiento y teoría, ya que con esto pueden defenderse en el día a día laboral. Esta fue una respuesta tanto de los Psicólogos de la Universidad Central como de la PUCE, sin embargo los individuos de la PUCE creen que la práctica va de la mano con los conocimientos, pero es necesario que ésta se pueda dar desde niveles tempranos de la carrera.

El valor agregado con el que cuentan los profesionales de la PUCE es el conocimiento, no obstante los encuestados responden que éste debe ir integrado con la práctica.

**¿Dentro de su ámbito profesional, indique el tiempo de experiencia laboral que usted posee?**

- De 0 a 1 año.

Los Asistentes de RRHH requieren que la teoría que van adquiriendo en el estudio diario vaya de la mano con la práctica para así tener la experiencia que requiere las empresas investigadas.



**Gráfico 10. Funciones requeridas por los encuestados para desempeñarse en sus puestos de trabajo**

#### **Resultados altos (De 9 a 13 puntos)**

- Describir y analizar puestos de trabajo.
- Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación.
- Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Procesar documentación e información relacionada con las actividades.
- Receptar documentación para los diversos trámites.
- Mantener actualizado el archivo de la unidad.
- Verificar y analizar las referencias de los aspirantes a cargos.
- Administrar y corregir pruebas para la selección de personal.
- Redactar comunicaciones y/o oficios informativos.

### **Resultados Bajos (De 1 a 3 puntos)**

- Formular estrategias.
- Apoyar a la planificación de programas de seguridad.
- Participar en las reuniones de análisis de siniestralidad.
- Realizar órdenes de compras para facturar a los proveedores.
- Analizar solicitudes de aumento de sueldos y salarios.

Los Asistentes comentan que sus funciones son más operativas dentro del campo laboral. En la encuesta se describen como individuos que están aprendiendo dentro del trabajo diario de la Organización, y que deben dar apoyo en todas las funciones operativas que tiene el Analista, como el archivo del personal, redactar comunicaciones, logística de cursos o eventos entre otras.

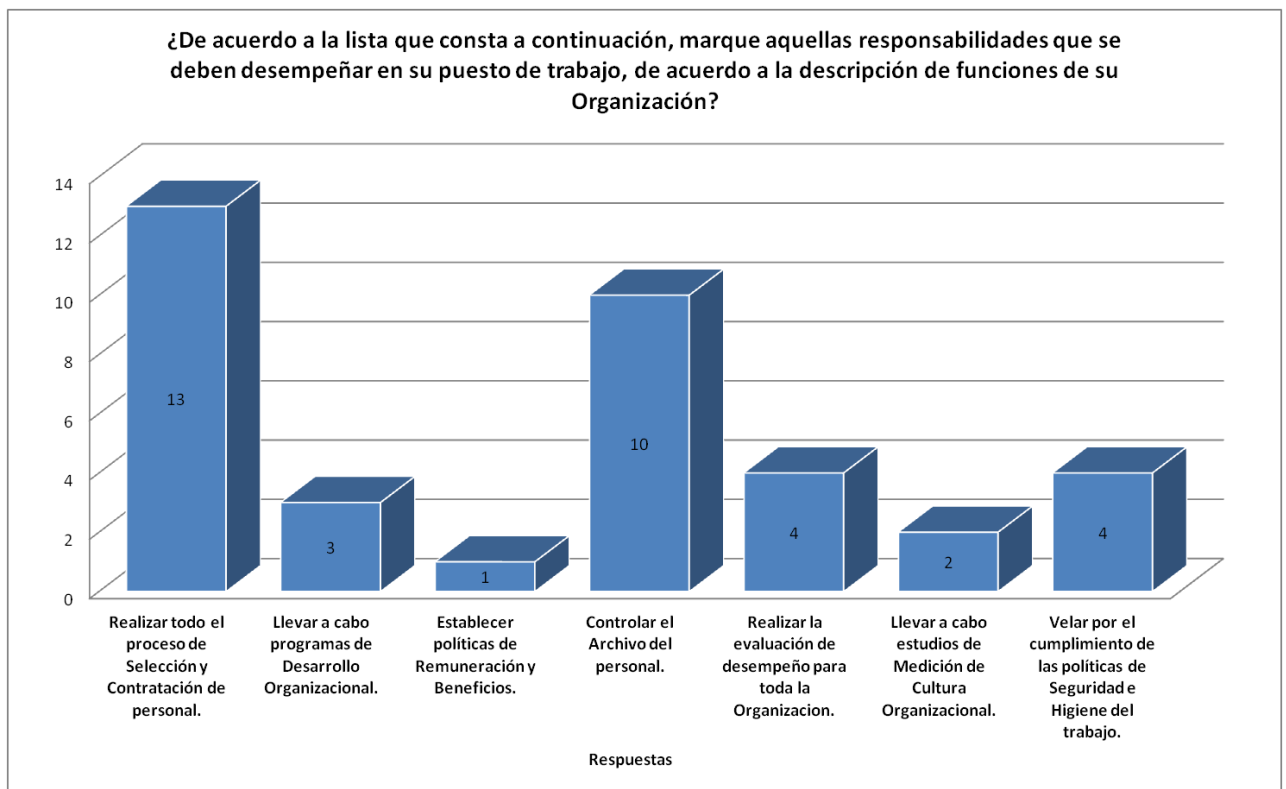
**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué funciones requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Qué no consten en la lista anterior de la pregunta 6)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Beneficios de la Empresa, Manejo de eventos de cumpleaños.
- Coordinar entrevistas, Realizar entrevistas.
- Controlar y manejar los suministros de oficina, Manejar caja chica, Controlar la mensajería.

Entre las principales funciones que realiza en Asistente de RRHH es la logística de todos los eventos para el personal, además en el proceso de Selección y Contratación realiza la parte operativa de planificar y de aplicar entrevistas, hacer referencias, etc.





**Gráfico 11. Responsabilidades que deben desempeñar los encuestados en sus puestos de trabajo**

#### **Resultados altos (De 10 a 13 puntos)**

- Realizar todo el proceso de Selección y Contratación de personal.
- Controlar el Archivo del personal.

#### **Resultados bajos (De 1 a 4 puntos)**

- Realizar la evaluación de desempeño para toda la Organización.
- Llevar a cabo estudios de Medición de Cultura Organizacional.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de Seguridad e Higiene del trabajo.
- Llevar a cabo programas de Desarrollo Organizacional.
- Establecer políticas de Remuneración y Beneficios.

Los Asistentes dan su apoyo con la logística de los eventos y en los procesos operativos de selección y desarrollo.

**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué responsabilidades requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 8)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Revisar perfiles para el cargo solicitado, realizar entrevistas.
- Controlar la asistencia del personal.

Las funciones de los Asistentes son mayoritariamente operativas, ya que deben controlar la asistencia del personal en especial en las empresas Públicas. También deben actualizar la base de datos de aspirantes, mantener el registro de capacitación llevado en la empresa.

**De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar su cargo, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.**

**Requisitos:**

- Formación académica.
- Últimos niveles de Psicología Industrial o afines.

En el caso de un Asistente, la persona puede seguir estudiando y estar desde 4to semestre en adelante en carreras afines a la Psicología Organizacional.



**Gráfico 12. Competencias que necesitan los encuestados para desempeñar en el cargo que ocupan**

#### **Resultados altos (De 12 a 14 puntos)**

- Comunicación Verbal.
- Escucha Activa.
- Solución de Problemas.
- Responsabilidad.

#### **Resultados bajos (De 5 a 7 puntos)**

- Pensamiento Sistémico.
- Síntesis.
- Liderazgo.

Dentro de las encuestas realizadas se van marcando competencias con mayor incidencia o importancia que otras. Se puede analizar que éstas se complementan mutuamente. El Asistente debe presentar una correcta Comunicación verbal y Escucha Activa, ya que son el vínculo entre los empleados y los Gerentes de una empresa.

Las dos competencias antes mencionadas vienen a ser necesarias para la solución de problemas, ésta competencia es de mucho peso para un correcto desenvolvimiento laboral.

Por otro lado los ítems bajos, se relacionan más a las competencias que presentan los Asistentes de las empresas. Los Gerentes consideran que son competencias que se pueden ir desarrollando con la experiencia que se vive en el día a día.

**De acuerdo al perfil de cargo de su Organización, ¿Qué competencias requiere para desempeñar el cargo que ocupa? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 11)**

**Resultados:** en esta pregunta no existen resultados altos o bajos, ya que se presenta todas las respuestas emitidas por los entrevistados.

- Creatividad.
- Tolerancia a la Frustración.
- Asertividad.
- Compañerismo.

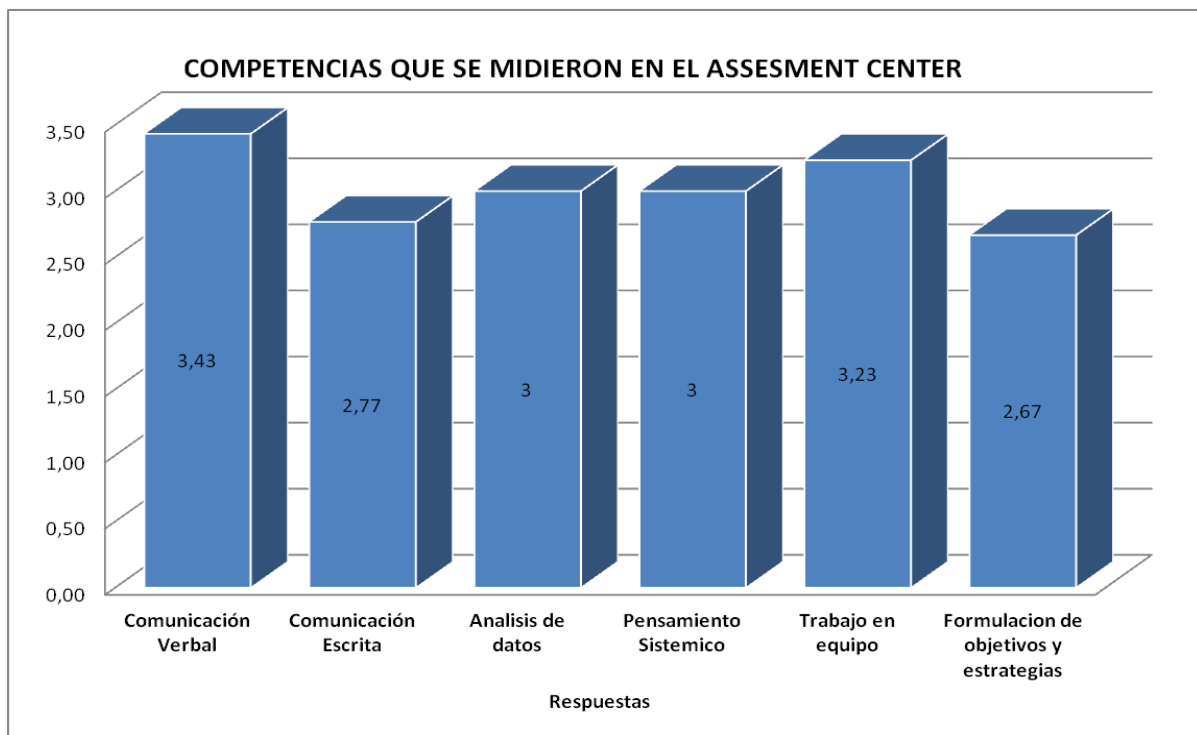
Los Asistentes del Departamento de RRHH nombran otras competencias necesarias para el perfil. Ponen gran énfasis en la Creatividad. Deben aprender a tolerar la frustración, ya que esto les sirve para no desmotivarse si algún proyecto no resulta como lo han planificado. También deben tener Asertividad para obtener los resultados con esfuerzo y perseverancia.

## **4.5 Análisis del perfil de salida del egresado de la Facultad de Psicología de la PUCE**

### ***4.5.1 Resultados Assesment center***

Se midieron 6 competencias mediante un Assesment Center (Anexo 3) a los estudiantes egresados en mayo 2010 de la PUCE, los resultados fueron los siguientes:

La escala de evaluación fue sobre 4 puntos.



**Gráfico 13. Competencias medidas en el Assesment center**

**Comunicación Verbal:** Los observadores analizaron que esta competencia se encuentra muy bien desarrollada, los participantes logran mantener una conversación sin problemas, expresándose de la manera adecuada, para que las otras personas los puedan entender. Dentro de cada grupo establecieron ideas y defendieron éstas para ganar, sin embargo cuando tuvieron que entrar en conflicto supieron escuchar la mejor opción.

**Trabajo en Equipo:** Esta competencia se encuentra muy bien desarrollada, los observadores comentaron que los evaluados presentaron esta competencia en los tres ejercicios, ya que trabajaron muy bien, apoyándose mutuamente para solucionar los casos que se les dio. Durante la conversación mantenida con los participantes, éstos manifestaron que en el transcurso de la carrera aprendieron a trabajar en equipo, y así lograban metas conjuntas.

**Análisis de Datos:** Esta competencia se encuentra dentro del promedio. Sin embargo el análisis de los observadores explica que a los participantes les faltó un poco analizar y comprender bien los datos que se les proporcionó. Los evaluados realizaron

los ejercicios de manera rápida y tuvieron que recurrir nuevamente a las instrucciones para proceder con el trabajo. Este análisis se lo vio especialmente en el tercer ejercicio, ya que no lo completaron dentro del tiempo que tenían para cada instrucción.

**Pensamiento Sistémico:** Al igual que el análisis de datos esta competencia se encuentra dentro del promedio, pero a pesar de ello, los observadores comentaron que a los participantes les faltó ordenar de mejor manera las ideas. Esto impidió que visualicen las ideas de forma global. También limitó el análisis en partes, pues no lograron representar el contexto, o bien lo vieron sólo en sus partes o de manera integral.

Tuvieron dificultad en relacionar lo global y lo particular de manera objetiva. Por este motivo en los ejercicios se vio que a algunas personas les costó un poco más realizar el segundo ejercicio. Los participantes opinan que esta competencia debe ser enseñada de mejor manera dentro de la Facultad.

**Comunicación Escrita:** Los observadores analizaron que esta competencia falta desarrollarla un poco más, ya que los participantes tienen la idea y la saben expresar verbalmente, pero les cuesta plasmarla dentro de un papel para seguir con las instrucciones. Esto se analizó en el primer y tercer ejercicio, en donde tenían que hacer un reporte o informe de sus ideas y lo hicieron de una manera muy desorganizada. Sorprendió el bajo promedio (2,77/5) de esta competencia ya que a lo largo de la carrera se realizan informes para cada una de las materias, lo cual debería ser un refuerzo para esta competencia.

**Formulación de Objetivos y Estrategias:** Esta competencia es la que se encuentra menos desarrollada según los observadores. Los participantes llegaron a su meta pero se tardaron en hacerlo pues no hicieron planes o estrategias para alcanzarla eficientemente.

Sería importante lograr una estrategia en la cual se puedan establecer plazos, metas y métodos. Esto se analizó en el tercer ejercicio, los participantes no realizaron un plan de acción para lograr construir el puente. De manera apresurada escogieron legos, ocuparon mucho tiempo y lograron su objetivo, sin embargo en el caso que hubieran tenido una estrategia habrían llegado a su meta de forma rápida, ahorrando el presupuesto.

## **4.6 Presentación de resultados obtenidos del análisis de perfil requerido por las Organizaciones participantes en el estudio**

### ***4.6.1 Resumen entre entrevista y encuesta***

En todas las preguntas que se analizan a continuación se presentan las respuestas tanto de la entrevista como de la encuesta, mediante esto se hará un resumen definiendo semejanzas y diferencias.

#### 4.6.1.2 Perfil Analista

**Tabla 10. Resumen de las respuestas obtenidas de las entrevistas y de las encuestas para el Perfil de Analista**

<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellas funciones que se deben desempeñar en el cargo de Analista de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de la organización.
<b>Semejanzas:</b>	Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales funciones que maneja un Analista son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelar un manual de perfiles de cargo.</li> <li>• Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación como entrevistas, test psicológicos, grupo focal y encuestas organizacionales.</li> <li>• Planificar y organizar programas de capacitación y desarrollo.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con las funciones que no deben ser manejadas por un Analista: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en las reuniones de análisis de siniestralidad y llevar el control de los datos que registran los brokers de seguros.</li> <li>• Diseñar sistemas de comunicación organizacional.</li> <li>• Asesorar a directivos en materias de RRHH.</li> <li>• Apoyar a la planificación de programas de seguridad e higiene Industrial.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué funciones se requieren para desempeñar el cargo de Analista de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 1). Manejo de técnicas para reclutar y seleccionar al personal.
<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellas responsabilidades que se deben desempeñar en el cargo de Analista de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de la organización
<b>Semejanzas:</b>	Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales responsabilidades que maneja un Analista son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todo el proceso de Selección y Contratación de personal.</li> <li>• Llevar a cabo programas de capacitación para el personal.</li> <li>• Realizar el proceso de Inducción al personal.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con las responsabilidades que no deben ser manejadas por un Analista: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas de Remuneración y Beneficios.</li> <li>• Realizar la evaluación de desempeño para toda la Organización de acuerdo a la entrevista.</li> <li>• Llevar a cabo los estudios de medición de Cultura Organizacional de acuerdo a la entrevista.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué responsabilidades se requieren para desempeñar el cargo de Analista de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 3). Registrar y controlar la asistencia del personal.
<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar el cargo de Analista de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización:
<b>Semejanzas:</b>	Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que los principales requisitos que necesita un Analista son:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica (tercer nivel en carreras a fines de la Psicología).</li> <li>• Disponibilidad para viajar.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con los requisitos que no necesita un Analista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellas competencias que se necesitan para desempeñar el cargo de Analista de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización:
<b>Semejanzas:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales competencias que necesita un Analista son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación verbal.</li> <li>• Comunicación escrita.</li> <li>• Análisis de Datos.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Tolerancia a la presión.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con las competencias que no necesita un Analista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de objetivos y estrategias.</li> <li>• Análisis de datos.</li> <li>• Pensamiento sistémico.</li> <li>• Generación de ideas.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Organización de la información.</li> <li>• Pensamiento crítico.</li> <li>• Aprendizaje activo.</li> <li>• Escucha activa.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué competencias se requieren para desempeñar el cargo de Analista de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 6).
<b>Semejanzas:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales competencias que necesita un Analista son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Negociación.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	<p>Sin embargo no concuerdan con algunas competencias, las cuales el Analista de RRHH asegura son muy importantes, y el Gerente de RRHH no piensa lo mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Recursividad.</li> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> <li>• Asertividad.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Compromiso Organizacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad.</li> <li>• Manejo del tiempo.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	<p>¿Cuál considera usted es el valor agregado con el que cuentan los estudiantes graduados en la PUCE de la Facultad de Psicología Organizacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento, pero poniéndolo en práctica a través de las practicas pre-profesionales.</li> </ul>

#### 4.6.1.3 Perfil Asistente

**Tabla 11. Resumen de las respuestas obtenidas de las entrevistas y de las encuestas para el perfil de Asistente**

<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellas funciones que se deben desempeñar en el cargo de Asistente de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de la organización:
<b>Semejanzas:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales funciones que necesita un Asistente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y analizar las referencias de los aspirantes a cargos.</li> <li>• Redactar comunicación y/o oficios informativos.</li> <li>• Procesar documentación e información relacionada con las actividades de gestión del talento humano.</li> <li>• Mantener actualizado el archivo de la unidad.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con las funciones que no deben ser manejadas por un Asistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar órdenes de compras para facturar a los proveedores.</li> <li>• Registrar y enviar las novedades del personal para el envío correspondiente al departamento de nomina.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué funciones se requieren para desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 8).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar apoyo en la logística de la capacitación.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellas responsabilidades que se deben desempeñar en el cargo de Asistente de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de la organización.
<b>Semejanzas:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales responsabilidades que maneja un Asistente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el Archivo del personal.</li> <li>• Realizar el proceso de inducción al personal en cuestión logística.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con las responsabilidades que no deben ser manejadas por un Asistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas de Remuneración y Beneficios.</li> <li>• Realizar proceso de Selección y reclutamiento.</li> <li>• Llevar a cabo programas de capacitación para el personal.</li> <li>• Llevar a cabo programas de desarrollo.</li> <li>• Realizar la evaluación de desempeño.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué responsabilidades se requieren para desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 10).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo de documentos o control de asistencia al personal.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización:
<b>Semejanzas:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que los principales requisitos que necesita un Asistente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica de quinto semestre en adelante en carreras afines a la Psicología Organizacional.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De la lista que consta a continuación, marque aquellas competencias que se necesitan para desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos, de acuerdo a la descripción de funciones de su Organización.
<b>Semejanzas:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales competencias que necesita un Asistente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación verbal.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	<p>Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH se encuentran en desacuerdo con las competencias que no necesita un Asistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Sistémico.</li> <li>• Escucha activa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje activo.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué competencias se requieren para desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 6).
<b>Semejanzas:</b>	Los Gerentes de las empresas y el equipo de RRHH opinan que las principales competencias que necesita un Asistente son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Negociación.</li> </ul>
<b>Observación :</b>	Es necesario mencionar que las competencias se marcan según niveles, para los Asistentes de RRHH las competencias son las mismas que para un Analista pero en un nivel bajo-medio, ya que la competencia principal que necesita es el aprendizaje activo para que pueda desarrollar la comunicación verbal, el trabajo en equipo, el análisis de datos y pensamiento sistémico en donde se desliga lo particular de lo general de manera eficiente y eficaz.
<b>Diferencias de acuerdo a lo que dice el Gerente:</b>	Sin embargo no concuerdan con algunas competencias, las cuales el Asistente de RRHH asegura son muy importantes, y el Gerente de RRHH no piensa lo mismo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Recursividad.</li> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> <li>• Asertividad.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Compromiso Organizacional.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Compañerismo.</li> <li>• Manejo del tiempo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>
<b>Preguntas:</b>	De acuerdo al perfil del cargo de su Organización, ¿Qué competencias se requieren para desempeñar el cargo de Asistente de Recursos Humanos? (Que no consten en la lista anterior de la pregunta 13). <ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidez.</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>
<b>Pregunta:</b>	¿Cuál considera usted es el valor agregado con el que cuentan los estudiantes graduados en la PUCE de la Facultad de Psicología Organizacional? <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento, pero éste debe ir de la mano con la práctica.</li> </ul>

#### ***4.6.1.4 Relación entre las Respuestas obtenidas de las Encuestas con el Marco Teórico***

Las funciones y responsabilidades que debe poseer un Asistente de RRHH tienen que ver con las Competencias Técnicas mencionadas en el marco teórico. Las Competencias Técnicas abordan tareas profesionales.

El requisito que debería tener un Asistente de RRHH es la formación académica de quinto semestre en delante de la Carrera de Psicología Organizacional o afines, dicho requisito tiene relación con el Perfil Académico, expuesto en el Marco Teórico. El Perfil Académico contiene las competencias, actitudes y valores que adquiere una persona a lo largo de su proceso formativo.

Las competencias Comunicación Verbal, y Trabajo en Equipo son parte del perfil de los estudiantes egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología mención Organizacional de la PUCE Quito. La Comunicación Verbal entra en el

conjunto de las Competencias Personales mencionadas por Echeverría, Isus y Sarasola (1999), éstas tienen que ver con la participación activa en la toma de decisiones y adquisición de responsabilidades. La competencia Trabajo en Equipo entra en las Competencias Participativas (mencionadas por Echeverría, Isus y Sarasola (1999)) que están relacionadas con el trabajo en equipo. La competencia Iniciativa es mencionada por Tobón. La Iniciativa es un rasgo fundamental que debe presentar un individuo para poder ejercer el Autoaprendizaje, postura importante en el Enfoque Socioformativo.

El valor agregado con el que cuentan los profesionales de la PUCE es el conocimiento, no obstante los encuestados responden que éste debe ir integrado con la práctica. Dicho pensamiento es común al planteamiento del Enfoque Socioformativo, el cual dice que se deberían aumentar las horas de prácticas pre-profesionales en los estudiantes y así conjugar el aprendizaje teórico con el práctico.

#### **4.7 Presentación de resultados de acuerdo al Assesment Center del análisis del perfil del estudiante egresado en mayo del 2010 de Psicología Organizacional de la PUCE**

El siguiente cuadro resume las competencias con sus respectivos porcentajes.

**Tabla 12. Resumen de las competencias con sus respectivos porcentajes de los estudiantes egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología de la PUCE de acuerdo a los datos obtenidos del Assesment center**

<u>Competencia</u>	<u>Valor sobre 100%</u>
Comunicación Verbal	85,75%
Trabajo en Equipo	80,75%
Análisis de Datos	75%
Pensamiento Sistémico	75%
Comunicación Escrita	69,25%
Formulación de Objetivos y Estrategias	66,75%

#### **4.8 Análisis de brechas entre el perfil de salida del egresado de Psicología Organizacional de mayo del 2010 de la PUCE con el solicitado por la empresas investigadas**

En base a que las funciones, requisitos, responsabilidades y competencias del perfil del Asistente están dentro del perfil del Analista de RRHH, se realizó una comparación entre el perfil de salida del egresado de Psicología Organizacional de mayo del 2010 de la PUCE con el perfil del Analista de acuerdo a las empresas investigadas.

Dentro de las investigaciones que se realizaron mediante la encuesta y entrevista, se pudo analizar que el perfil de salida del Psicólogo Organizacional sí se adecua al perfil que requieren las empresas participantes, de esta manera se inicia con el análisis respectivo.

Son necesarias para las diez empresas las siguientes competencias:

- Comunicación Verbal.
- Análisis de Datos.
- Pensamiento Sistémico.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación Escrita.

Estas competencias fueron medidas en el Assesment Center y el indicador fue sí los egresados en mayo del 2010 de Psicología Organizacional cumplen con el 75% de las características que conllevan estas competencias. El resultado fue muy claro en los ejercicios que se realizaron y es el siguiente:

- La competencia que tiene mayor puntaje es la “Comunicación Verbal” con un 85,75% de cumplimiento. Esto significa que sobrepasa el nivel requerido (75%). Se encuentra con 10 puntos arriba de la premisa propuesta la variable, la competencia cumple con la premisa ya que los egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología logran mantener una conversación sin problemas, expresándose de manera adecuada.

- “El Trabajo en Equipo” se encuentra con el 80,75% sobrepasando nuevamente la premisa por 5 puntos, de esta manera cumple con lo propuesto en la variable. Una de las conclusiones del ejercicio y de la conversación con los egresados es que si bien durante la carrera se desarrolla esta competencia, también se la va desarrollando en el trabajo diario.
- “El Análisis de Datos” se encuentra en el porcentaje que se requiere que es el 75%, cumpliendo con la premisa propuesta en la variable sin embargo en el transcurso de la disertación, se analizó que es necesario desarrollarla. Es indispensable que los estudiantes aprendan a analizar y comprender los datos, resumirlos para ubicar los requerimientos de acuerdo a prioridades y resolverlos. Se trata de realizar las funciones de manera rápida y eficiente sin perder tiempo en revisar nuevamente los datos o instrucciones.
- Otra competencia que se ubica en el 75% (premisa propuesta en la variable) es el “Pensamiento Sistémico”. Sin embargo se necesita trabajar en ella. Los egresados de la Facultad de Psicología mención Organizacional en mayo 2010 presentan dificultad para analizar el todo y las partes, pues durante el Assesment Center, algunos participantes se limitaron a sólo ver las partes de un problema, mientras que otros se fijaron en el todo y no analizaron las partes.
- “La Comunicación Escrita” se encuentra en un 69,25% por debajo de la premisa con 6 puntos, no cumple con la variable propuesta en la disertación. Es una de las competencias que se debería trabajar para desarrollarla adecuadamente. En los ejercicios que realizaron los egresados pudieron expresarse de manera verbal, pero no lograron plasmar la idea en una hoja u olvidaron hacerlo y cuando estuvieron al límite del tiempo o de las instrucciones lo hicieron de manera apresurada y desorganizada.
- Por último la competencia “Formulación de Objetivos y Estrategias” se encuentra en un 66,75% con respecto a la premisa planteada. Está 9 puntos por

debajo. Se debe poner más énfasis en el desarrollo de esta competencia, el saber planificar, hacer estrategias con tiempo límite, acciones y metas, influye mucho en el trabajo diario, y es algo que valoran como pro actividad del profesional de RRHH.

Cabe recalcar que la premisa es que los estudiantes cumplan con el 75% de cada competencia. Éstos lo cumplen dentro del promedio.

- La única competencia que se encuentra en el pensum de la Facultad de Psicología de la PUCE que no requieren las diez empresas es “la Formulación de Objetivos y Estrategias”, los Gerentes de RRHH y su equipo piensan que esta competencia se la puede ir desarrollando con el pasar del tiempo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

#### *Analistas*

- Se concluye que detrás de las funciones y responsabilidades de un Analista de RRHH deben existir amplios conocimientos en Selección y Desarrollo Organizacional. Dichos conocimientos van más allá de procedimientos operativos pues entra en juego el análisis y la resolución de problemas que debe ejercer el Analista.
- Se concluye que un Analista de RRHH debería tener el título de tercer nivel en la carrera de Psicología Organizacional o afines. Esta conclusión tiene relación con el Perfil Profesional, tema que se mencionó en el apartado de Perfil. El nivel de manejo de las competencias que presenta un profesional es más alto que las de un egresado.
- Se concluye que la mayoría de las competencias (Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos y Trabajo en Equipo) que maneja el Analista de RRHH son las mismas que tienen desarrolladas los egresados de Psicología Organizacional en mayo de 2010. Sin embargo los Analistas las tienen desarrolladas en niveles más altos que los egresados.

#### *Asistentes:*

- Se concluye que un Asistente de RRHH debería tener conocimientos básicos en Selección y Desarrollo Organizacional. Un Asistente se ocupa de la parte operativa y logística de dichos procesos.
- Se concluye que para ocupar el cargo de Asistente de RRHH se requiere una formación universitaria de niveles básicos de la carrera de Psicología Organizacional o afines. Éste requisito resulta ser ventajoso para los estudiantes



que se encuentran cursando los niveles básicos de la carrera de Psicología Organizacional o afines porque pueden conseguir trabajo en puestos de asistencia de RRHH e ir complementando los conocimientos teóricos con la práctica.

- Se concluye que las competencias que debería tener desarrolladas el Asistente de RRHH son la Comunicación Verbal y el Trabajo en Equipo. Éstas son dos de las seis competencias (**Comunicación Verbal**, Comunicación Escrita, Análisis de Datos, Formulación de Objetivos y Estrategias, Pensamiento Sistémico y **Trabajo en Equipo**) que el egresado de Psicología Organizacional en mayo de 2010 presenta en su perfil.

### ***Egresados***

- Se concluye que los estudiantes egresados en mayo de 2010 de la Facultad de Psicología mención Organizacional de la PUCE cumplen con la premisa de la hipótesis, es decir con el 75% del resultado global de las competencias medidas en el Assesment Center.
- Se concluye que los estudiantes egresados en mayo de 2010 de la Facultad de Psicología mención Organizacional de la PUCE sobrepasan el nivel requerido en Comunicación Verbal y Trabajo en Equipo. Se ajustan en el mismo nivel en Análisis de Datos y Pensamiento Sistémico y están por debajo en Comunicación Escrita y la Formulación de Objetivos y Estrategias.
- Se concluye de acuerdo a la opinión de los Gerentes de RRHH de las empresas del estudio que los egresados de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la PUCE poseen un gran potencial y los identifican como tal en el mercado laboral. Presentando como valor agregado la motivación y el sentido de reto (saber ser) hacia su trabajo. Poseen amplia comprensión del contexto (saber conocer) y cuentan con la experticia técnica (saber hacer).

## **Recomendaciones**

### ***Facultad de Psicología de la PUCE***

- Se recomienda continuar formando a los estudiantes, haciendo énfasis en conocimientos de Selección y Desarrollo Organizacional ya que son parte de las funciones y responsabilidades de los Analistas y Asistentes de RRHH de las empresas del estudio.
- Se recomienda continuar formando a los estudiantes en las competencias de Comunicación Verbal, Comunicación Escrita, Análisis de Datos y Trabajo en Equipo para que se puedan desempeñar de manera idónea en el cargo de Analista de Recursos Humanos.
- Se recomienda que se inicien las prácticas pre-profesionales desde niveles tempranos de estudio y que se programen horarios de clase más adaptados a la jornada laboral de ocho horas que exige cualquier empresa, para que el estudiante pueda tener una armonía entre horarios de estudio y de trabajo.
- Se recomienda que se trabaje de manera especial en el desarrollo de las competencias (Formulación de Objetivos y Estrategias y Comunicación Escrita) que se encuentran en bajo nivel con respecto a la premisa. Que para el desarrollo de dichas competencias se organicen seminarios, materias obligatorias/optativas, ayudantías de cátedra y talleres.

### ***Egresados***

- Se recomienda a los estudiantes egresados en mayo del 2010 de la Facultad de Psicología mención Organizacional realizar prontamente su disertación para la obtención del título en Psicología Organizacional, con el objetivo de conseguir mejores oportunidades de puestos de trabajo en el área de RRHH.
- Se recomienda a los estudiantes egresados en mayo de 2010 de la Facultad de Psicología de la PUCE que sean más explorativos, es decir que busquen,

desarrollen y evalúen el nivel de sus competencias. Es necesario que tengan la motivación y el interés por aprender. Deben involucrarse en el proceso de aprendizaje como autores principales de la construcción del conocimiento, esto significa que deben emprender la búsqueda hacia el autoaprendizaje.

### ***Empresas del Estudio***

- Se recomienda asignar funciones que den valor agregado al conocimiento de los Asistentes de RRHH, permitiéndoles apoyar en proyectos de investigación de la empresa tales como: análisis de clima laboral, detección de necesidades de capacitación del personal, análisis y evaluación de desempeño, etc. Que en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades vayan más allá de la parte operativa, llegando también a la parte analítica de éstas.
- Se recomienda empoderar a los Analistas de RRHH en responsabilidades tales como la toma de decisiones sobre asuntos de área y planteamiento y manejo de proyectos relacionados con el talento humano. Se les debería tomar en cuenta como asesores, pues éstos presentan experticia técnica en el manejo de los subsistemas de RRHH y son reconocidos por su innovación y resolución de problemas frente al trabajo que desempeñan. Por lo tanto pueden cumplir satisfactoriamente con el rol de asesores de la gerencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha. 2007. *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alvear, Norma *et al.* 2002. *Evaluación de los Aprendizajes*. Quito: Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación.

Autoaprendizaje. 2008. Definición de. Recuperado de: <http://www.definicion.com>

Chiavenato, Idalberto .2000. *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW- HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, Idalberto.2002. *Gestión del Talento Humano*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.

Codina.2007. *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana*. Recuperado de: <http://www.redjuvenilignaciana.org>

Competencia.2008. Recuperado de: <http://www.definiciondecompetencia.com>.

Kupelian, Camila. 2003. Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com>.

Leiva, Francisco.2002. *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito, Ecuador: Dimaxi.

Misión Banco Nacional de Fomento.2009. Recuperado de: <http://www.bnf.fin.ec>.

Misión CONSEP. 2011. Recuperado de: <http://www.consep.gob.ec>.

Misión MERCK. 2009. MERCK. Recuperado de: <http://www.msd.com.ec>.

Nuestra Institución MAGAP. 2010. MAGAP. Recuperado de: <http://www.magap.gob.ec>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador.2004. *Pensum para la Formación en Psicología. Facultad de Psicología*. Quito: Facultad de Psicología – PUCE.

Praxis Consultores. 2007. Perfil. Praxischile. Recuperado de: <http://www.praxischile.blogspot.com>.

Reyes. 2008. *II Seminario de Pedagogía Ignaciana*. AUSJAL. Recuperado de: <http://www.ausjal.org>.

Rubio, María José. 2009 *Saber estudiar y saber estudiar a distancia: Nuevas Orientaciones y Metodología para la Educación a Distancia*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.

Solar.R. 2011. *Perfil Profesional*. Slideshare. Recuperado de: [http:// www.slideshare.net](http://www.slideshare.net).

Tobón, Sergio.2010. *Formación Integral y Competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones / Instituto CIFE.

## **ANEXOS**

1. Anexo Entrevista
2. Anexo Encuesta
3. Anexo Ejercicios Assesment Center
4. Anexo Debate
5. Anexo Carrera de Carros
6. Anexo Solución del Ejercicio Carrera de Carros
7. Anexo El Puente de Lego
8. Anexo Proceso del Puente de Lego
9. Anexo Formato de Evaluación Assesment Center